MEM
679

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UNE ÉVALUATION CONTEXTUELLE DE LA COLLABORATION : CAS DU CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL-INSTITUT UNIVERSITAIRE

NAÏMA BENTAYEB

ENAP MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
CONCENTRATION ÉVALUATION DE PROGRAMMES

NOVEMBRE 2010

© Naïma Bentayeb, 2010

DÉDICACE

À mon cher père.

À mes enfants Ilyas et Adam.

06 JAN 2011

REMERCIEMENTS

Je tiens en tout premier lieu à remercier mon directeur de recherche, *Martin Goyette,* pour son soutien précieux, son encouragement et ses conseils. Je remercie également les membres du comité, Madame *Nassera Touati,* et Monsieur *Gérard Divay,* pour leur accompagnement et leurs recommandations. J'apprécie l'apport de ces trois personnes dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Monsieur *Daniel Turcotte*, chercheur principal du projet de recherche portant sur l'évaluation des impacts de la nouvelle loi sur la protection de la jeunesse sur la stabilité et les conditions de vie des enfants, subventionné par le Fond québécois de recherche sur la société et la culture[1] (FQRSC). Monsieur Daniel Turcotte m'a permis d'intégrer l'équipe des chercheurs[2] et profiter de leurs connaissances et expertises à ce sujet.

De même, je tiens à remercier le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire en tant qu'organisation ainsi que certaines personnes qui m'ont apporté leur soutien et ont partagé avec moi connaissance et expertise et m'ont guidé dans les procédures d'accès au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU). Je nomme particulièrement Madame *Geneviève Turcotte* chercheuse au CJM-IU et Madame

---

[1] Le rapport synthèse de cette évaluation est disponible sur le site Internet : http://www.jefar.ulaval.ca/centreJefar/PDF/Rapport_LPJ.pdf

[2] Je tiens à remercier toute l'équipe des chercheurs : Sylvie Drapeau, psychologie, Université Laval, responsable du volet « implantation »; Sonia Hélie, chercheure en établissement, CJM-IU, responsable du volet « effets »; Marc Bigras, psychologie, UQAM; Michèle Brousseau, chercheure en établissement, CJQ-IU; Danny Dessureault, psychoéducation, UQTR; Marie-Hélène Gagné, psychologie, Université Laval; Martin Goyette, ENAP; Marie-Andrée Poirier, service social, Université de Montréal; Ève Pouliot, service social, UQAC; Marie-Christine Saint-Jacques, service social, Université Laval; Marie-Claude Simard, chercheure en établissement, CJQ-IU; Geneviève Turcotte, chercheure en établissement, CJM-IU ainsi que Sylvie Moisan, coordonnatrice de recherche « volet implantation ».

Carol Ladouceur, adjointe au Directeur général adjoint au CJM-IU. Je remercie également Mesdames *Christiane Motard*, *Sylvie Carrier* et *Claudette Leblanc* pour leur soutien durant la période de collecte des données. Mes remerciements vont également à toutes les personnes qui ont participé à cette étude, sans elles, ce travail n'aurait pu être accompli.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon conjoint *Noureddine Kerzazi* particulièrement pour son apport technique et informatique à ce projet. Je remercie, également, *mes parents* pour leurs prières ainsi que toute *ma famille* pour leurs encouragements.

Je ne peux oublier de remercier cinq personnes qui me sont chères et qui m'ont accompagné dans cette aventure avec ses hauts et ses bas. Je tiens à remercier mes collègues de bureau à l'ENAP : *Marie-Noële Royer* pour son assistance administrative et ses conseils pratiques et réalistes, *Marie-Ève Turcotte* pour son écoute, ses conseils et recommandations qui ont amélioré ce mémoire. Je remercie également *Mélanie Corneau, Annie Pontbriand* et *Dashka Coupet* pour les précieux moments d'échange. De même, ma reconnaissance et mes remerciements vont à ma chère amie *Ghizlaine Benzerrouk* qui a accepté, aimablement, de relire mon mémoire; ses commentaires m'ont été très utiles.

Un merci tout à fait spécial est adressé à ma professeure, Madame *Gladys Symons* qui, à travers les connaissances qu'elle m'a transmises, m'a permis de faire progresser ma réflexion tout au long de la réalisation de cette recherche. Je remercie également tous mes professeurs à l'ENAP. Merci beaucoup.

Enfin, je ne peux oublier de remercier l'ENAP ainsi que le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) pour leurs soutiens financiers.

Je suis, à toutes et à tous, très reconnaissante, sans vous ce mémoire n'aurait été réalisé.

RÉSUMÉ

L'objet de cette étude est la collaboration interorganisationnelle. À cette fin, nous avons effectué une évaluation de l'implantation des nouvelles dispositions de la Loi sur la protection de la jeunesse, mise en vigueur en 2007 au Québec, en lien avec la collaboration du CJM-IU avec ses partenaires externes, principalement les CSSS. Pour ce faire, nous avons administré des questionnaires électroniques aux intervenants du CJM-IU et nous avons conduit des entretiens individuels avec les personnes clés de la collaboration entre les CSSS et le CJM-IU, à savoir certains cadres du CJM-IU ainsi que les personnes-liaison des CSSS et du CJM-IU, nommées dans le cadre du *guide de partenariat CSSS/CJ* mis en application depuis mai 2008. De même, plusieurs documents (données secondaires) ont été analysés.

L'analyse fait ressortir que les nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration n'ont pas grandement affecté la pratique collaborative. La collaboration repose sur les personnes qui entrent en contact d'où l'importance des facteurs individuels. De plus, les dimensions du processus de collaboration, telles que définies dans notre cadre d'analyse, ne sont pas atteintes.

En effet, il y a un manque de complémentarité dans les rôles du CJM-IU et les ressources du milieu, principalement les CSSS. Les échanges se limitent à des demandes d'information et de consultation. Les principales demandes de services sont les tables d'accès et les transferts personnalisés où il y a au moins une rencontre entre les deux organisations. Les « partenaires » ne travaillent pas en même temps sur le même dossier. Dans ce contexte, il est plus adéquat de parler de coordination de services entre le CJM-IU et ses partenaires que de collaboration ou partenariat.

ABSTRACT

The purpose of this study is the inter-organizational collaboration. We conducted an implementation evaluation of the CJM-IU collaboration with external partners, primarily under the new amendments of the Law on Protection of Youth (YPA) introduced in 2007 in Quebec. To do this, we administered electronic questionnaires and conducted individual interviews with key persons on collaboration between CSSS and CJM-IU appointed in the partnership guide CSSS / CJ implemented since May 2008.

The analysis shows that the new law have not greatly affected the collaborative practice. In addition, collaborative activities and actions that accompanied the implementation of the Law were not suitable. The collaboration is based, primary, on individual factors. Moreover, the dimensions of the collaborative process, as defined in our framework, are not completely present in this collaboration. Indeed, there is a lack of complementary in the roles of CJM-IU and community resources, mainly the CSSS. Interactions are limited to requests for information and consultation. The main service requests are access tables and personalized transfers where there is at least one meeting between the two organizations. The "partners" do not work simultaneously on the same file. In this context, it is more appropriate to talk about coordination of services between the CJM-IU and its partners.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE II

REMERCIEMENTS III

RÉSUMÉ V

ABSTRACT VI

TABLE DES MATIÈRES VII

LISTE DES TABLEAUX X

LISTE DES FIGURES XI

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS XII

LISTE DES ANNEXES XIII

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DE LA COLLABORATION AU CJM-IU 3

1.1 La Loi sur la protection de la jeunesse 3

1.1.1 Un peu d'histoire… 3

1.1.2 Les nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration : raison d'être et objectifs 5

1.2 Problématique 9

1.3 Question et objectifs de l'évaluation 11

CHAPITRE 2 UNE ÉVALUATION CONTEXTUELLE DE LA COLLABORATION 13

2.1 Évaluation d'implantation 13

2.2 Évaluation de la collaboration 17
2.2.1 Problème terminologique 17
2.2.2 Définition de la collaboration 21
2.2.3 Facteurs de succès ou d'entrave à la collaboration 23
2.3 Un cadre d'analyse : comment évaluer la collaboration? 27
2.3.1 Processus d'implantation 28
2.3.2 Contexte de la collaboration 28
2.3.3 La collaboration en pratique 29
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE 32
3.1 Cas-Contexte-Phénomène 34
3.2 Stratégie d'accès au terrain 34
3.3 Techniques de collecte des données 35
3.3.1 Questionnaire qualitatif électronique 36
3.3.2 Entretien individuel 37
3.3.3 Analyse documentaire 38
3.4 Stratégie d'analyse des données 39
3.5 Véracité de l'évaluation 40
3.6 Limites de l'évaluation 41
CHAPITRE 4 LA COLLABORATION DU CJM-IU AVEC LES PARTENAIRES EXTERNES : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 43
4.1 Collaborateurs du CJM-IU 43
4.1.1 Centres de santé et services sociaux 44

4.1.2 Écoles/Garderies 46

4.1.3 Hôpitaux 46

4.1.4 Organismes communautaires 47

4.2 Processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration 47

4.2.1 Domaine provincial : les nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration 47

4.2.2 Domaine régional : les mesures d'accompagnement de l'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ 51

4.3 Contexte de la collaboration 59

4.3.1 Facteurs organisationnels 59

4.3.2 Facteurs individuels 70

4.4 La collaboration en pratique 75

4.4.1 Les types de demandes exigeant une collaboration 75

4.4.2 Nature des échanges entre le CJM-IU et les CSSS 83

CHAPITRE 5 ANALYSE ET DISCUSSION 91

CONCLUSION 105

BIBLIOGRAPHIE 109

ANNEXES 118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Les différents termes utilisés pour désigner le travail collaboratif..... 18

Tableau 4.1 : Les types de demandes en provenance du CSSS selon le *Guide de partenariat CSSS/CJ* (2008) 76

Tableau 4.2 : Les types de demandes en provenance du CJM-IU selon le *Guide de partenariat CSSS/CJ* (2008) 77

LISTE DES FIGURES

Figure 1-1 : L'intervention du DPJ étape par étape (Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre du Québec, 2009) 8

Figure 2-1 : Cadre d'analyse de la collaboration interorganisationnelle 28

Figure 2-2 : Les dimensions du processus de collaboration 29

Figure 3-1 : Les composantes de l'étude de cas 33

Figure 3-2 : Portrait des participants au questionnaire électronique 37

Figure 3-3 : Portrait des participants à l'entretien individuel 38

Figure 4-1 : Partenaires du CJM-IU en ordre d'importance du point de vue des intervenants 44

Figure 4-2 : Les processus du travail collaboratif entre le CJM-IU et les CSSS..... 76

Figure 5-1 : Les composantes de l'intervention pour la collaboration CSSS/CJM-IU 91

Figure 5-2 : Les cinq dimensions du processus de collaboration CSSS/CJM-IU 100

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AM	Service « Application des mesures »
CAFE	Crise-Ado-Famille-Enfant
CJ	Centres jeunesse
CJM-IU	Centre jeunesse de Montréal-Institut Universitaire
CLSC	Centres locaux de services communautaires
CMO	*Context, Mechanism and Outcome*
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DPJ	Direction ou Directeur de la protection de la jeunesse
ÉO	Service « Évaluation-Orientation »
IRI	Intervention rapide et intensive
LPJ	Loi sur la protection de la jeunesse
LSSSS	Loi sur les services de santé et les services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PI/PSI	Plan individualisé/plan de services individualisé
PNF	Programme national de formation
RTS	Service « Réception et traitement des signalements »

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Partage des rôles et responsabilités dans le domaine de la protection de la jeunesse 119

Annexe 2 : Tableau comparatif des principales dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration (avant et après 2007) 120

Annexe 3 : Principales définitions de la collaboration recensées dans la littérature 133

Annexe 4 : Synthèse des définitions de la collaboration recensées dans la littérature 136

Annexe 5 : Synthèse des prérequis aux efforts collaboratifs 138

Annexe 6 : Le questionnaire qualitatif électronique 141

Annexe 7 : Grille d'entrevue utilisée pour la collecte de données 144

Annexe 8 : Liste des partenaires du CJM-IU identifiés par les intervenants 147

Annexe 9 : Les étapes du processus de mise en œuvre du *Guide de partenariat CSSS/CJ* (mai, 2008) 148

INTRODUCTION

La Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) a connu de nouvelles modifications[3] en juillet 2007. Cette loi reconnaît les droits de protection et de soin aux enfants. Certaines de ces modifications portent sur le travail collaboratif. La LPJ souligne l'importance de considérer la protection de la jeunesse comme une responsabilité collective. Ainsi, elle vient renforcer la collaboration et appelle à plus d'effort de la part de la direction de la protection de la jeunesse (DPJ) et des ressources du milieu. En effet, tout au long du processus d'intervention de la protection de la jeunesse ainsi qu'à sa fin, les intervenants des Centres jeunesse sont appelés à collaborer avec d'autres organisations dans le but de maintenir une continuité des services offerts aux jeunes et à leurs familles.

En pratique par ailleurs, l'application de ces modifications dépend de plusieurs autres dimensions. Les partenaires concernés sont des organisations différentes avec des contextes structurels et culturels contrastés et qui travaillent souvent sous différentes lois. De plus, pour implanter les nouvelles dispositions de la LPJ, certaines actions ont été mises en œuvre. Il est intéressant de savoir dans quelle mesure ces actions favorisent le travail en collaboration. Ainsi, nous avons choisi de mener une évaluation d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ. Nous nous intéressons

---

[3] Il nous paraît important de mentionner qu'une des nouvelles dispositions de la LPJ (art. 156.2) précise que « Le ministre de la Santé et des Services Sociaux doit déposer à l'Assemblé Nationale, [...], une étude mesurant les impacts de la présente loi sur la stabilité et les conditions de vie des enfants et, le cas échéant, recommander des modifications à la loi ». Dans ce cadre, un projet de recherche portant sur l'évaluation de l'implantation et des impacts de la LPJ a été subventionné par le FQRSC et mené sous la direction de M. Daniel Turcotte, professeur à l'école de service social de l'Université Laval à Québec. Nous avons bénéficié des connaissances et de l'expertise de l'équipe de recherche, de même qu'une bourse.

au processus d'implantation de ces dispositions en lien avec la collaboration en fonction du contexte et des actions qui ont accompagné la mise en œuvre.

Pour ce faire, nous avons choisi de mener cette évaluation au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU). Dans ce contexte, le CJM-IU travaille avec plusieurs organisations. Les échanges les plus réguliers se font avec les Centre de santé et de services sociaux (CSSS), les écoles et garderies, les hôpitaux et les organismes communautaires. Les principaux partenaires, en termes d'importance accordée par les intervenants participants, sont les CSSS. La qualité de la collaboration avec les CSSS est variable, les facteurs individuels y jouent un grand rôle. Les entretiens individuels ainsi que les questionnaires font ressortir autant d'éléments positifs que négatifs à ce sujet.

Ainsi, le *premier chapitre* situe d'abord l'évaluation en présentant l'objet de la LPJ et ses nouvelles modifications en lien avec la collaboration, pour présenter ensuite la problématique et les objectifs de l'évaluation. Au *deuxième chapitre*, nous présentons une revue de littérature. Nous procédons à une brève analyse des principales approches d'évaluation d'implantation et nous proposons une définition du concept de la collaboration ainsi qu'une revue des principaux facteurs de succès ou d'entrave à la collaboration. À la lumière de ces éléments théoriques, nous développons le cadre d'analyse pour évaluer la collaboration. Le *chapitre trois* décrit la méthodologie de l'évaluation en mettant en évidence les techniques de collecte de données utilisées. Ensuite, il expose le déroulement de la collecte de données et la stratégie d'analyse. Enfin, des éléments sur la véracité de l'évaluation ainsi que certaines limites de l'évaluation sont développés. Le *chapitre quatre* présente les principaux résultats de cette évaluation. Le *chapitre cinq* vise à dégager une compréhension des principaux résultats de cette évaluation à la lumière du cadre d'analyse proposé au deuxième chapitre.

CHAPITRE 1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DE LA COLLABORATION AU CJM-IU

Le premier chapitre de ce mémoire est consacré à la présentation du contexte de l'évaluation. Nous exposerons l'objet de la recherche, à savoir la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) et plus spécifiquement les nouvelles dispositions en vigueur depuis juillet 2007. Ensuite, nous présenterons la problématique sur laquelle se penche cette évaluation. Enfin, nous développerons nos objectifs de recherche.

1.1 La Loi sur la protection de la jeunesse

1.1.1 Un peu d'histoire...

Adoptée en 1977 et mise en application depuis 1979, la Loi sur la protection de la jeunesse[4] reconnaît les droits de protection et de soin aux enfants. L'article 2 de cette loi précise que celle-ci « s'applique à un enfant dont la sécurité ou le développement est ou peut être comme compromis ». Les principes généraux de la LPJ, tels que précisés par le manuel de référence sur la protection de la jeunesse, sont les suivants : l'intérêt de l'enfant et le respect de ses droits; la primauté de la responsabilité parentale; le maintien de l'enfant dans son milieu familial, la prévention et la participation de la communauté; une intervention d'autorité respectueuse des personnes et de leurs droits; une intervention diligente et enfin; une intervention qui

---

[4] Le texte intégral de la LPJ est disponible sur le lien suivant : http://www.cdpdj.qc.ca/fr/commun/docs/LPJ.pdf

prend en considération les caractéristiques des communautés autochtones (Dumais et *al.*, 2004).

Au cours de son existence, la LPJ a connu des modifications et plusieurs études et rapports ont été publiés à son sujet. À l'annexe 1 de leur rapport *L'intervention judiciaire en matière de protection de la jeunesse : Constats, difficultés et pistes de solutions*, Turmel et ses collègues (2004) présentent une synthèse des principaux rapports afférents au questionnement de la LPJ. Du point de vue de la collaboration, le rapport Harvey I (1988) recommande le partenariat en proposant le partage de rôle : approche réseau, protocoles régionaux, etc. La même année, le rapport Rochon met en évidence la solution afférente à une approche intersectorielle dans la distribution des services. En 1992, le rapport Jasmin soulève le désengagement des autres réseaux d'intervention, le manque de concertation et les difficultés de complémentarité et de coordination. En 1998, d'une part, le rapport Cliche a proposé l'application de concertation intra et intersectorielle et d'autre part, le nouveau cadre de partage des services à la jeunesse entre Centres locaux de services communautaires (CLSC) et Centres jeunesse (CJ) a modifié les modes de collaboration entre les deux entités. Enfin, l'avis du comité de coordination des chantiers jeunesse présenté en 2001 a proposé plusieurs mesures structurantes. La mesure centrale consistait à mettre en place une équipe territoriale d'intervention conjointe. D'après ce bref retour sur les recommandations formulées dans le domaine de la protection de la jeunesse, on s'aperçoit de l'importance accordée à la collaboration. De surcroît, le rapport connu sous le nom du rapport du comité d'expert et publié par Dumais et ses collègues en 2004, adopte une position tout aussi favorable au travail collaboratif dans ce domaine.

1.1.2 Les nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration : raison d'être et objectifs

La raison majeure des dernières modifications de la LPJ est le manque de continuité et stabilité des enfants placés. Conscient de ce fait, le législateur a ciblé l'amélioration des pratiques des intervenants en leur offrant un nouveau cadre législatif qui favorise la stabilité et l'amélioration des conditions de vie des enfants. En effet, ils sont appelés à solliciter davantage la participation de l'enfant et de sa famille tout au long du processus d'intervention afin de favoriser l'objectif ultime des modifications de la LPJ et garantir une plus grande stabilité à l'enfant. L'atteinte de cet objectif de stabilité nécessite une plus grande marge de manœuvre et une disponibilité de la part des collaborateurs afin d'offrir à chaque enfant une intervention spécifique et adaptée à ses besoins.

Pour la réalisation de ces objectifs, les nouvelles dispositions ont introduit un nouveau cadre avec des dispositions pratiques qui permettent aux intervenants d'agir et de décider pour le mieux de la situation de l'enfant. Le cadre se caractérise par une limitation de la durée maximale de placement et une augmentation de la fréquence des révisions des décisions prises. Afin de limiter les placements et les changements de milieux de vie, auxquels certains enfants sont soumis de façon excessive (Dumais et *al.*, 2004), le législateur a déterminé des durées maximales de placement en fonction de l'âge de l'enfant. Par la révision fréquente et continue de la situation de l'enfant, le législateur s'assure d'un meilleur suivi de chaque dossier. En outre, tout en réservant la priorité au milieu familial, le législateur a prévu d'autres options pour le placement telles la famille élargie et la tutelle.

Les effets attendus des nouvelles dispositions sont variables et touchent aussi bien les intervenants que les enfants et leurs familles. Le législateur vise un changement dans la pratique des intervenants. Ces derniers doivent être plus sensibles aux questions de

la stabilité et de la continuité des services pour l'enfant lors de l'évaluation de la demande de protection et de la prise de décision concernant les suites à y donner. Ils doivent être conscients de l'impact des différentes actions qu'ils entreprendront. De plus, les nouvelles dispositions visent le renforcement de la collaboration afin de favoriser une intervention intégrée qui répond aux différents besoins de l'enfant et sa famille. Ces effets contribueront, à plus long terme, à l'amélioration des conditions de vie des enfants.

Ainsi, alors que le travail en collaboration a toujours été important et présent dans le domaine de la protection de la jeunesse, les modifications apportées à la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) « réitèrent l'importance et la nécessité de travailler tous ensemble : Centres jeunesse (CJ), centres de santé et de services sociaux (CSSS), centres hospitaliers, réseau scolaire, organismes de la communauté… » (Info LPJ, vol. 1, n° 2, p. 1). De même, selon les documents de la formation du programme national de formation[5] (PNF), les nouvelles modifications ont élargi les responsabilités du DPJ et ont renforcé celles des établissements et des organismes scolaires. En effet, la LPJ, depuis son adoption, soutient que la protection de la jeunesse est une responsabilité collective. Les nouvelles dispositions viennent consolider cette vision en précisant et élargissant les responsabilités du DPJ et de celles des établissements et des organismes impliqués dans le processus de protection des enfants. La notion de responsabilité collective est non seulement stipulée dans la LPJ, mais également dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne (art. 39) et dans le Code civil du Québec (art. 32), à l'effet que « tout enfant a droit à la protection, à la sécurité et à l'attention que ses parents ou les personnes qui en

---

[5] Le Programme national de formation (PNF) est « un système de développement continu des compétences dont le but est de maintenir un très haut niveau de qualité dans les pratiques, les processus et la gestion des centres jeunesse et des CLSC. S'adressant à la fois aux gestionnaires et aux intervenants, le PNF vise à leur permettre de tenir à jour les connaissances et les habiletés requises pour les fonctions qui leur sont confiées. » (PNF, 2003, p. 1)

tiennent lieu peuvent lui donner » ainsi que dans la LPJ (art. 39). Dumais et *al.* (2004) consacrent le chapitre 4 de leur rapport pour préciser les responsabilités de chacun. La figure de l'Annexe 1 résume les responsabilités du DPJ et des ressources du milieu telles que décrites par Dumais et *al.* (2004).

Or, selon les mêmes documents du PNF, ce renforcement du rôle des établissements[6] collaborateurs reste limité par les contraintes propres de chacun de ces établissements. Pour le réseau de la santé et des services sociaux, l'article 13 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) stipule que :

> Le droit aux services de santé et aux services sociaux et le droit de choisir le professionnel et l'établissement, prévus aux articles 5 et 6, s'exercent en tenant compte des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement ainsi que des ressources humaines, matérielles et financières dont il dispose.

L'obligation des organismes du milieu scolaire est, quant à elle, prévue à l'article 1 de la Loi sur l'instruction publique « toute personne a droit au service de l'éducation préscolaire et aux services d'enseignement primaire et secondaire prévus par la présente loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447. », mais reste contrainte au maintien d'un budget équilibré (PNF, cahier du participant, Bloc I). Enfin, toute autre personne (ou organisme) n'est tenue de prendre tous les moyens à sa disposition que si elle a consenti à l'application des mesures (PNF, cahier du participant, Bloc I).

Nous allons maintenant passer à travers les principales dispositions de la LPJ qui traitent de la question de la collaboration. La liste de ces articles est reprise à

---

[6] Le terme « établissements » réfère aux « établissements tels que définis par la LSSSS, soit les centres locaux de services communautaires, les centres hospitaliers, les centres d'hébergement et de soins de longue durée, les centres de réadaptation ainsi que les centres de protection de l'enfance et de la jeunesse. » (PNF, 2007, p. 12).

l'Annexe 2. Pour ce faire, nous nous basons sur le processus d'intervention du DPJ illustré à la Figure 1-1.

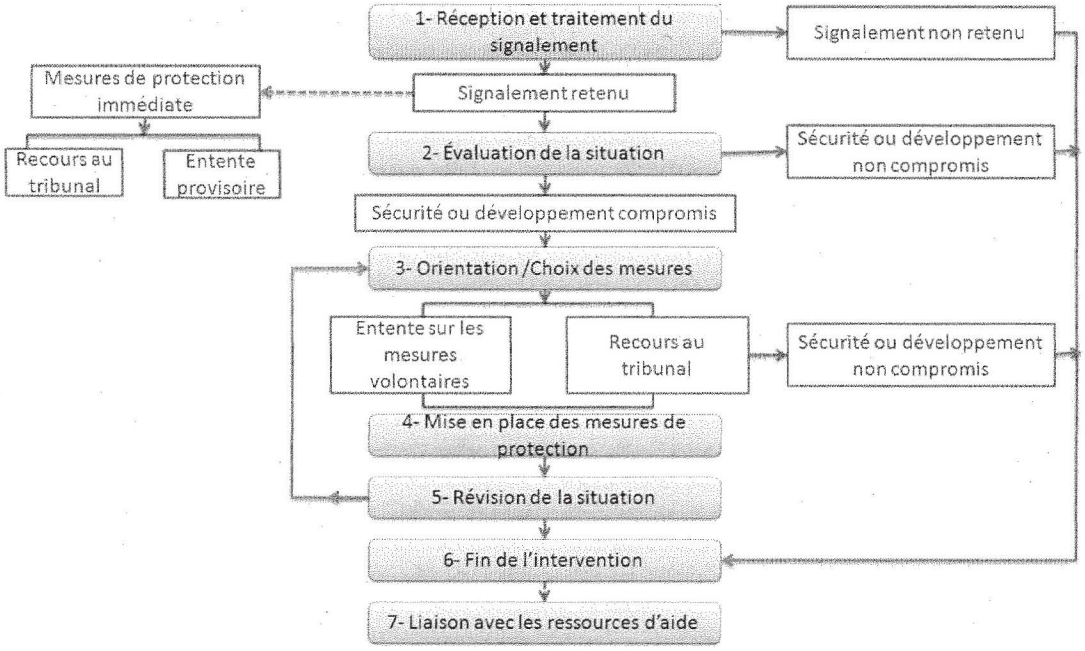


Figure 1-1 : L'intervention du DPJ étape par étape (Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre du Québec, 2009)

Bien que la Figure 1-1 montre que la liaison avec les ressources d'aide survienne à la dernière étape, il est très important de préciser que le recours aux ressources du milieu peut se faire à plusieurs étapes de ce processus principalement à l'étape 1 (réception et traitement du signalement) si le signalement n'est pas retenu et que le jeune ou sa famille requièrent des services particuliers et à l'étape 2 (Évaluation de la situation) lorsque la sécurité et le développement ne sont pas compromis. À ce moment-là, le DPJ est tenu de diriger l'enfant et sa famille vers les ressources appropriées avec leurs accords. Le recours aux services des partenaires à la fin de l'intervention se concrétise, dans la plupart des cas, par un transfert personnalisé lorsque la famille a besoin d'un service en particulier.

L'article 54 prévoit que le DPJ doit faire appel aux personnes ou organismes et doit s'assurer que les services demandés sont dispensés à l'enfant et/ou aux parents. Ces dispositions s'appliquent aussi bien dans le cadre des mesures volontaires que pour les mesures ordonnées. Tel est le cas de l'ordre d'hébergement où le DPJ doit désigner le lieu et en vérifier les conditions (art. 62). De leur côté, les personnes, établissements et organismes (milieu scolaire, centre de réadaptation, centre d'hébergement, centre hospitalier, etc.) à qui le DPJ s'adresse doivent collaborer pour exécuter les mesures (art. 55 et 62). Par ailleurs, l'article 54 n'étend pas la responsabilité du DPJ à la prestation des services à la qualité des services rendus. Ainsi, il est important de préciser que cette responsabilité incombe à l'établissement ou à l'organisme chargé de donner les services (Dumais et *al.*, 2004). L'équipe de travail sur la modernisation des processus judiciaires en matière d'administration de la justice à l'égard des jeunes précise que « la plupart des centres hospitaliers et des centres locaux de services communautaires (CLSC) sont d'avis que le directeur ne possède pas le pouvoir de les obliger à rendre les services ordonnés. » (Turmel et *al.*, 2004, cité dans Dumais et *al.*, 2004, p. 123).

1.2 Problématique

Comme le démontre la section précédente, tous les rapports au sujet de la protection de la jeunesse traitent et reconnaissent l'importance du travail collaboratif dans ce domaine et appellent vers une forme ou une autre de collaboration pour mieux protéger les enfants. Nous avons vu que les nouvelles dispositions ont renforcé le travail collaboratif autant du côté du DPJ que du côté des ressources du milieu. En effet, les jeunes en protection présentent souvent des problèmes complexes qui nécessitent l'intervention de plusieurs professionnels de disciplines différentes afin de garantir un service complet qui répond le mieux à leurs besoins et ceux de leurs familles. Aussi, il arrive souvent que des jeunes aient besoin de certains services sans pour autant avoir besoin de protection de la DPJ d'où la nécessité de la collaboration

entre les Centres jeunesse et les ressources du réseau ou communautaires afin d'assurer une continuité des services.

Effectivement, le travail en collaboration est devenu un mécanisme de plus en plus utilisé pour répondre aux besoins exigeants des clients et améliorer la qualité des services. Ce mode de fonctionnement permet d'une part d'éviter la duplication des services et d'autre part, d'offrir des services plus efficaces en utilisant les apports des différents partenaires en temps et ressources limitées (De Gibaja, 2001). De leur côté, les gouvernements incitent au travail en collaboration des groupes professionnels afin de répondre à la complexité de la société (Easen et *al.*, 2000). Sowa (2008) partage cette opinion en précisant que la collaboration est considérée comme la réponse à la fragmentation et à la duplication des services sociaux.

Ainsi, depuis au moins 30 ans, légistes, avocats et prestataires de services ont soulevé le problème de la fragmentation des services aux enfants. Ceci crée des barrières aux services, des duplications des efforts, des plans de service incomplets, des redondances des services et une complexité des organisations et des réseaux (Meyers, 1993). Par conséquent, très peu de services sont adéquats pour les enfants. Les façons de faire traditionnelles ne suivent pas l'évolution des besoins sociaux. Ce constat amène la réflexion sur la nécessité de la création de nouvelles formes de travail qui mettent en valeur le caractère complémentaire des différents intervenants (Larivière, 2001).

En somme, le message du législateur va dans le sens d'une tendance généralisée dans le domaine social qui favorise le travail collaboratif afin de mieux servir la population. En effet, la LPJ vient renforcer et même obliger la collaboration entre le CJM-IU et ses partenaires externes. Par ailleurs, en pratique, autant les Centres jeunesse que les ressources du milieu ont leur propre cadre réglementaire ainsi que leur réalité et leur contexte qui font en sorte qu'il est difficile de mettre en pratique cette collaboration.

À cet égard, plusieurs auteurs reconnaissent l'écart qui existe entre la théorie et la pratique (Brekke et *al.*, 2009; Wandersman et *al.*, 2008). Dans ce cas-ci, comment se traduiraient les nouvelles dispositions de la LPJ dans l'intervention auprès du jeune et sa famille. Ainsi, une évaluation d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ au sujet de la collaboration, de même que les actions qui les ont accompagnées serait pertinente. Le but est d'évaluer la traduction des actions provinciale et régionale à l'échelon local.

1.3 Question et objectifs de l'évaluation

Dans la mesure où certaines des nouvelles dispositions de la LPJ visent à renforcer le travail collaboratif, il serait intéressant d'évaluer la mise en œuvre de ces dispositions dans la pratique. Ainsi, la question évaluative principale est la suivante : *comment se traduit le processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ, en vigueur depuis 2007 au Québec, dans la collaboration entre le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU) et les CSSS de Montréal?*

Afin de répondre à cette question, nous poursuivons les trois objectifs spécifiques ci-après présentés.

Les retombées des nouvelles dispositions de la LPJ sur la collaboration

Le premier objectif vise à comprendre la perception des intervenants quant à la contribution et les retombées des nouvelles dispositions de la LPJ sur leurs pratiques de collaboration. Les intervenants seront appelés à nous parler de leurs perceptions quant au renforcement du rôle des ressources du milieu et comment les nouvelles dispositions ont affecté ou non la collaboration interorganisationnelle. De même, les différentes mesures développées et implantées à la suite des nouvelles dispositions en

lien avec la collaboration seront recensées et présentées, notamment le *Guide*[7] *de partenariat CSSS/CJ* publié en mai 2008.

Le contexte organisationnel comme assise pour la collaboration

Cet objectif porte sur l'évaluation des facteurs organisationnels et des aptitudes individuelles jugés comme préalables au travail collaboratif. Il s'agit de voir dans quelle mesure ces facteurs qui favorisent ou non la collaboration sont présents. Les intervenants seront amenés à nous parler des particularités de leur organisation, de leur perception de la collaboration et son importance et comment ils perçoivent ces facteurs du côté de leurs partenaires.

La collaboration et ses dimensions

L'objectif est de décrire comment s'opère le processus collaboratif du point de vue des acteurs sur le terrain. L'analyse sera basée sur cinq dimensions théoriques du processus de collaboration, à savoir, la gouvernance, l'administration, l'autonomie organisationnelle, la mutualité et les normes (Thomson, 2001).

---

[7] Le *Guide de partenariat CSSS/CJ* est le fruit d'une collaboration tripartite : Agence de la santé et des services sociaux; CSSS; Centre jeunesse de Montréal et Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw.

CHAPITRE 2 UNE ÉVALUATION CONTEXTUELLE DE LA COLLABORATION

Ce chapitre fait état de la littérature sur l'évaluation d'implantation et la collaboration interorganisationnelle. Nous allons, tout d'abord, développer certaines approches de l'évaluation d'implantation. Ensuite, nous nous attardons sur la collaboration interorganisationnelle notamment les différents concepts, les définitions et les facteurs de succès ou d'entrave. Enfin, nous présentons le cadre d'analyse développé à la lumière de ces éléments et qui sera utilisé dans le cadre de cette évaluation.

2.1 Évaluation d'implantation

Bien que l'évaluation fasse souvent référence à l'évaluation des impacts, il est important de considérer l'ensemble du processus du programme. À ce processus correspondent cinq types d'évaluation : évaluation des besoins, évaluation des possibilités d'action, évaluation d'implantation, évaluation des effets et évaluation de rendement. Chacune de ces évaluations devrait, idéalement, être exécutée selon les phases de développement du programme (Desrosiers, 1998). Dans ce qui suit, nous nous attarderons sur l'évaluation d'implantation dans la mesure où nous nous intéressons au processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ au sujet de la collaboration.

Il est important de souligner que la littérature rapporte abondamment les définitions et l'usage de plusieurs termes qui font référence au même type d'évaluation, en l'occurrence, plusieurs termes peuvent faire référence à l'évaluation d'implantation : évaluation des processus (Rossi et *al.*, 2004; Scheirer, 1994; Weiss, 1998) ou

évaluation de mise en œuvre (Denis et Champagne, 1990). Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons le terme « évaluation d'implantation ».

La collaboration est considérée, par certains auteurs, comme une variable de l'implantation (Durlak et DuPre, 2008; Fixen et *al.*, 2005; Greenhalgh et *al.*, 2005; Stith et *al.*, 2006). En effet, Durlak et DuPre (2008) ont réalisé une revue des recherches au sujet de l'influence de l'implantation sur les impacts du programme ainsi que les facteurs qui influent l'implantation. Les auteurs font valoir la nécessité de comprendre l'implantation pour valider l'intervention. L'une des variables développées par Durlak et DuPre (2008) est la coordination avec les autres organisations. Il s'agit d'analyser l'étendue de la coopération et de la collaboration avec les autres organisations afin d'apporter différentes perspectives, habiletés et ressources qui soutiendront l'implantation du programme.

Selon Desrosiers (1998), l'évaluation d'implantation « permet de cerner les facteurs qui influent le déroulement d'une intervention ou encore d'analyser en profondeur la façon dont un programme peut mener aux résultats escomptés. » (p. 33). De plus, elle est « utile dans la mesure où elle permet de faire le point sur ce qui a été fait et d'améliorer l'action en cours avant même d'en connaître les effets sur les usagers ou la population. » (Desrosiers, 1998, p. 34). Winter (2003) rappelle que ce type de recherche fait partie de l'analyse des politiques publiques et des sciences de l'administration publique.

Il existe plusieurs approches en évaluation d'implantation. Or, la plupart de ces approches visent le même objectif, à savoir : ouvrir la « boîte noire » du programme. Nous présentons les différentes approches des principaux auteurs qui ont traité de l'évaluation d'implantation.

Certains auteurs adoptent une perspective où l'évaluation d'implantation a pour objectif de vérifier si les composantes implantées sont conformes aux planifications. Ainsi, l'évaluation d'implantation peut être considérée comme un moyen aussi bien

pour expliquer les variations dans l'intervention que pour éclairer l'évaluation d'impacts (Scheirer, 1994). Selon l'auteure, quatre raisons expliquent l'importance de l'évaluation d'implantation : 1) l'évaluation fournit une rétroaction sur la qualité de l'intervention; 2) les données collectées lors de l'évaluation permettent de vérifier la population bénéficiaire et l'étendue du programme; 3) connaître quelles composantes ont contribué à la réalisation des impacts; et 4) soutenir l'analyse de la réussite de l'implantation des programmes.

De son côté, Weiss (1998) évoque trois situations qui peuvent faire appel aux données du processus : 1) la question clé concerne les processus. Dans ce cas, les mandataires de l'évaluation veulent connaître l'état actuel de l'évolution de l'implantation du programme; 2) la question clé concerne les effets. Le but est de connaître les effets et d'assurer l'attribution de ces effets au programme; et 3) l'évaluateur veut associer les effets à des éléments spécifiques du programme. Le but est de trouver les caractéristiques particulières du programme qui sont associées avec le degré de succès.

Selon Rossi et ses collègues (2004), l'évaluation de processus vise l'évaluation des performances du programme du point de vue de l'utilisation de service et de l'organisation du programme. Concrètement, l'évaluation de processus tend à répondre à deux questions : l'une liée aux objectifs et la seconde est liée à la cohérence. La première question consiste à vérifier si le programme a atteint la population appropriée. La deuxième question s'intéresse à la cohérence de la prestation du service et les fonctions de soutien avec les spécifications du design du programme ou les autres standards appropriés.

Par ailleurs, Denis et Champagne (1990) apportent le contexte organisationnel comme une variable qui pourrait expliquer certaines variations éventuelles dans l'implantation. En effet, « La mise en œuvre d'une intervention supposera nécessairement des changements au niveau organisationnel, c'est-à-dire des processus

complexes d'adaptation et d'appropriation des politiques ou programmes dans les différents milieux concernés. » (Denis et Champagne, 1990, p. 49). Les auteurs proposent trois façons pour réaliser une évaluation d'implantation selon l'objectif de l'évaluation : 1) évaluer l'écart entre l'intervention planifiée et l'intervention implantée en lien avec les caractéristiques contextuelles; 2) analyser l'influence du degré d'implantation de l'intervention sur les effets observés ou 3) analyser l'influence de l'interaction entre le programme et le contexte d'implantation sur les effets observés.

Enfin, avec une perspective plus concrète et réelle, Love (2004) est d'avis qu'en évaluation d'implantation, il faudra considérer « la boîte transparente » et non uniquement « la boîte noire[8] » afin de prendre en compte tous les éléments du contexte organisationnel, mais aussi ceux du macroenvironnement. Il considère l'implantation comme une partie intégrale du cycle de vie du programme qui réfère à toutes les activités qui concrétisent la planification en action. Il précise, en faisant référence à Pressman et Wildavsky (1984), qu'évaluation et implantation sont les deux facettes opposées d'une même pièce. La boîte transparente permet « non seulement d'adresser les effets, mais aussi le fonctionnement et les opérations internes des composantes du programme et comment elles sont reliées. » (Kazi, 2003, p. 20).

À la lumière de cette revue des principaux auteurs intéressés par l'évaluation d'implantation, nous pouvons conclure que deux démarches sont possibles. La première consiste à évaluer le programme ou la politique selon une approche traditionnelle où nous devons comparer l'intervention implantée et celle planifiée. La

---

[8] Scriven définit l'expression "Black box (boîte noire)" ainsi : "a term, usually employed pejoratively, that refers to global summative evaluation, in which an overall and frequently brief evaluation is provided, without any suggestions for improvements, causes of troubles, and so on" (1991, p. 74).

deuxième, quant à elle, consiste à porter une réflexion sur les variables pouvant influencer positivement ou négativement le programme ou la politique et dans cette perspective, nous allons considérer les variables organisationnelles. En effet, l'étude de l'implantation du programme requiert des données riches sur le contenu et le contexte. Il est impossible d'anticiper comment les programmes s'adaptent aux conditions locales, aux besoins et aux intérêts des différentes localités.

2.2 Évaluation de la collaboration

Dans cette section, nous nous intéressons particulièrement à la collaboration. Nous allons présenter les différents termes analogues, des définitions ainsi que des facteurs de succès et d'entrave recensés dans la littérature.

2.2.1 Problème terminologique

Nous avons noté dans la littérature que plusieurs chercheurs utilisent différents jargons pour parler du travail collaboratif. Il nous paraît utile de présenter les différentes conceptions pour une meilleure harmonisation. À cet effet, cette sous-section présentera les différents termes utilisés et leurs définitions. Notre but est d'arriver à un consensus pour le choix d'une définition opérationnelle de la collaboration. Le Tableau 2.1 présente une synthèse des différents termes utilisés pour désigner le travail collaboratif ainsi que la définition que donnent les auteurs qui l'utilisent.

Tableau 2.1 : Les différents termes utilisés pour désigner le travail collaboratif

Terme	*Auteurs*	*Signification*
Partenariat	Mattessich, Muray-Close et Monsey (2001)	Relation plus formelle avec des rôles et des responsabilités précises et un cadre de travail bien déterminé
	Goyette et collègues (2000)	Action concrète et partagée entre les acteurs
	Dallaire et collègues (2003)	Forme de collaboration plus structurée, exigeante et formalisée
	Whiting et collègues (2008)	Arrangement de travail conjoint où les partenaires, des personnes autonomes, coopèrent pour réaliser un but
Coordination	Harbert et collègues (1997)	Implique des activités conjointes en gardant une autonomie totale pour la réalisation de buts propres à chaque organisation
Coopération	Harbert et collègues (1997)	Entraide entre les organisations afin de réaliser un but commun
Concertation	Goyette et collègues (2000)	Outil politique d'échange
	Dallaire et collègues (2003)	Mode de collaboration souple et non hiérarchisé qui vise une certaine coordination des échanges
Gestion horizontale	Bourgault (2002; 2004)	Prend plusieurs formes allant du plus simple au plus complexe
Collaboration	Mattessich, Muray-Close et Monsey (2001)	Les ressources et le leadership sont mis en commun pour considérer un problème commun, mais la collaboration ne requiert pas un système interdépendant de rôles
	Hodges et collègues (2003)	Collaboration temporaire formée afin de répondre à un problème spécifique arrêté par une vision et où un degré élevé de communication est requis pour réaliser des buts communs
	Landry (1994)	Terme générique, une typologie hiérarchisée des relations possibles entre différents acteurs organisés allant du moins formelles ou plus formelles
	Dallaire et collègues (2003)	Terme générique désignant toute forme d'échange entre acteurs et englobant le partenariat et la concertation
	Bishop (1993)	« [Traduction] Manière de penser et de rapporter, une philosophie, un paradigme, un changement d'attitude. Elle requiert un ensemble de comportements, de croyances, d'attitudes et de valeurs. Le résultat est une propriété partagée, une responsabilité partagée et une réussite partagée. »

Plusieurs auteurs consentent au fait que la collaboration est utilisée de manière interchangeable avec intégration des services, liens, réseau, coopération et coordination. Tous ces termes signifient des degrés différents d'intensité, mais visent tous un objectif commun.

> [Traduction] Associations, coalitions, alliances, réseaux, fédérations, efforts interagences/interorganisationnels constituent des structures interactives qui mettent l'accent sur la création de partenariats entre les parties et dans lesquelles la participation conjointe mène à la réalisation d'un but commun. (Reed, 2006, p. 50)

Particulièrement, le terme « partenariat », tel que mentionné dans la littérature, fait référence à des relations plus formelles avec des rôles et des responsabilités précises et un cadre de travail bien déterminé. Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001) cité dans Hodges et *al.* (2003) distinguent coopération, coordination et partenariat. La collaboration se distingue de la coordination et du partenariat dans la mesure où les ressources sont mises en commun pour aborder un problème commun. Cependant, elle ne requiert pas un système interdépendant de rôles et de responsabilités. La collaboration est une forme de coalition temporaire formée afin de répondre à un problème spécifique orienté par une vision et où un degré élevé de communication est requis pour réaliser les buts communs (Hodges et *al.*, 2003).

Landry (1994, cité dans René et Gervais, 2001) utilise la notion de collaboration comme terme générique et présente une typologie hiérarchique des relations possibles entre différents acteurs organisés allant des moins formelles (consultation, échanges d'informations) aux plus formelles (cogestion). Landry situe le partenariat et la concertation entre les deux. Ainsi, la concertation prend la forme de rapports réguliers entre des acteurs organisés (ex. les tables de concertation) alors que le partenariat regroupe des partenaires engagés dans une démarche commune. Enfin, nous retrouvons l'action intersectorielle, plus proche de la notion de partenariat. La seule différence est que celle-ci cherche à mobiliser divers secteurs d'activités.

Goyette et ses collègues (2000) utilisent, quant à eux, partenariat et concertation. Ils ont souligné la nuance entre les différents termes utilisés dans ce domaine (maillage, concertation, partenariat) et ont précisé qu'il s'agit de termes désignant différents liens de collaboration entre les acteurs et que la différence entre concertation et partenariat se situe du point de vue du degré de formalisme. La concertation peut être considérée comme un outil politique d'échange et le partenariat comme une action concrète et partagée entre les acteurs. De la même façon, Dallaire et ses collègues (2003) distinguent collaboration, concertation et partenariat. La collaboration, un terme générique et global, désigne toute forme d'échange entre acteurs et englobe les deux autres termes. La concertation, un mode de collaboration souple et non hiérarchisé, vise une certaine coordination dans les échanges. Enfin, le partenariat est une forme de collaboration plus structurée, exigeante et formalisée.

De leur côté, Whiting et ses collègues adoptent la définition de la commission anglaise d'audit (1998) selon laquelle le partenariat serait « des arrangements de travail conjoint où les partenaires sont des personnes autonomes qui coopèrent pour réaliser un but commun. »[9] (2008, p. 100). Cette définition est considérée comme ouverte et compatible avec d'autres termes, notamment coopération et collaboration.

Également, Harbert et ses collègues (1997) distinguent coordination, coopération et collaboration. En gardant une autonomie totale pour la réalisation des buts et des responsabilités propres à chaque organisation, la coordination implique des activités conjointes. La coopération se réalise sous forme d'entraide entre les organisations afin de réaliser un but commun; alors que la collaboration est une :

> [Traduction] manière de penser et de rapporter, une philosophie, un paradigme, un changement d'attitude. Elle requiert un ensemble de comportements, de croyances, d'attitudes et de valeurs. Le résultat est une propriété partagée, une

---

[9] « Joint working arrangements where partners are otherwise independent bodies cooperating to achieve a common goal. ».

> responsabilité partagée et une réussite partagée.[10] (Bishop, 1993 cité dans Reed, 2006, p. 43).

Dans le domaine de l'administration publique, le terme souvent utilisé est « la gestion horizontale ». Bourgault (2002) précise que c'est un nouveau concept qui suscite la réflexion de tout gestionnaire au sujet des acteurs pertinents devant prendre part au problème, et ce, dès le début du processus dans le but de mettre en place « un dispositif commun, plus ou moins formel, pour intégrer à la fois des préoccupations et des ressources afin d'intervenir d'une manière coordonnée. » (2004, p. 692). Selon Bourgault (2002), la gestion horizontale peut prendre plusieurs formes allant des plus simples (partage d'information, consultation) aux plus complexes (intervention intégrée). Fitzpatrick (2000), quant à lui, parle de la gestion horizontale et du partenariat de manière interchangeable.

Après cet aperçu, il est important d'observer le partage des auteurs et l'absence d'une définition universelle de chaque terme. Nous jugeons que le terme collaboration est plus approprié à cette étude. Le travail intersectoriel réalisé dans le domaine des services de la protection des jeunes peut prendre plusieurs formes. Ainsi, aux fins de ce travail, nous optons pour le terme générique « collaboration ou collaboration interorganisationnelle ». D'ailleurs, c'est le terme utilisé dans les articles de la LPJ. La sous-section suivante se consacrera aux définitions de la collaboration données par plusieurs auteurs.

2.2.2 Définition de la collaboration

Notre revue de la littérature nous a permis de rencontrer au moins une trentaine de définitions du concept de la collaboration interorganisationnelle. Le tableau de

---

[10] « Collaboration is a way of thinking and relating, a philosophy, a paradigm shift, an attitude change. It requires a set of behaviors, beliefs, attitudes, and values. The result is a sense of shared ownership, shared responsibility, shares success. »

l'Annexe 3 reprend les principales définitions recensées. Afin de choisir la définition la plus complète et la plus adéquate pour notre cadre d'analyse, nous avons procédé à l'examen des définitions et nous avons synthétisé les concepts clés de chacune d'elle. Le résultat de cette réflexion apparaît au tableau de l'Annexe 4. De ce tableau, nous avons pu constater que plusieurs concepts ont été repris par la plupart des auteurs alors que d'autres sont uniques selon l'auteur et sa discipline.

Ainsi, la collaboration est un :

- ***Processus*** interpersonnel interactif ou effectif (Berg-Wager et Schneider, 1998, cité dans Bronstein, 2003; Burner, 1991, cité dans Bronstein, 2003; Gray, 1989, cité dans Sowa, 2008; Hodges et al, 2003; Reed, 2006; Thomson et Perry, 2006; Wood and Gray, 1991);
- qui implique ***des bénéfices mutuels*** aux collaborateurs (Mattessich, Muray-Close et Monsey, 1992, cité dans De Gibaja, 2001; Thomson, 2001);
- géré par ***des règles et une structure de gouvernance*** communes et partagées par tous les acteurs, ce qui favorise une meilleure collaboration et un environnement favorable à la production des effets souhaités (Mattessich, Muray-Close et Monsey, 1992, cité dans De Gibaja, 2001; Thomson et Perry, 2006; Thomson, 2001; Wood et Gray, 1991);
- dans lequel ***des acteurs ou des parties prenantes autonomes*** (Thomson et Perry, 2006; Thomson, 2001; Wood et Gray, 1991);
- interagissent autour de ***problèmes interdépendants, un problème spécifique ou des aspects différents d'un même problème*** (Harbert et *al.*, 1997; Hodges et al, 2003; Gray, 1989, cité dans Sowa, 2008; Reed, 2006);
- dans un but ***d'agir ou décider*** (Wood et Gray, 1991; Thomson, 2001), ce qui implique des règles d'administration et de gestion des décisions à prendre, tout en respectant les ***normes partagées*** par les organisations collaboratrices

(Gray, 1989, cité dans Sowa, 2008; Thomson et Perry, 2006; Thomson, 2001; Wood et Gray, 1991).

De ce qui précède, nous pouvons conclure que les définitions de Wood et Gray (1991), Thomson (2001) et Thomson et Perry (2006) s'apparentent beaucoup et nous semblent les plus complètes. Aux fins de cette étude, nous adoptons la définition de Thomson (2001) selon laquelle la collaboration serait :

> [Traduction] un ***processus*** dans lequel des acteurs autonomes interagissent à travers des négociations formelles et informelles et créent conjointement ***les règles et les structures de gouvernance*** pour leurs relations ainsi que la ***façon de fonctionner ou de décider*** des enjeux qui les ont amenés à travailler ensemble, c'est un processus qui implique des ***normes partagées*** et des ***interactions mutuellement bénéfiques***.[11] (2001, p. 163)

2.2.3 Facteurs de succès ou d'entrave à la collaboration

De la même façon que nous l'avons fait pour les définitions, nous avons recensé tous les facteurs mentionnés par les auteurs qu'ils soient des facteurs de succès ou des barrières à la collaboration. Le tableau de l'Annexe 5 présente les principaux facteurs retrouvés dans la littérature, synthétisés par auteur. Dans cette sous-section, nous allons présenter brièvement tous les facteurs recensés. Bien que certains auteurs distinguent les conditions favorables à la collaboration et les barrières, d'autres les regroupent en préalables (Wood et Gray, 1991) ou antécédents (Thomson et Perry, 2006). Dans toute la littérature où il est question de conditions, nous constatons que les facteurs suivants sont mentionnés.

---

[11] « Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions. » (Thomson, 2001, p. 163)

Structures et cultures organisationnelles

Presque tous les auteurs insistent sur le rôle que jouent les structures et les cultures organisationnelles des différentes organisations impliquées dans le processus de collaboration. Cette variable résulte des différentes frontières administratives, différents budgets et financement ainsi que différents systèmes d'information. De plus, il y a des barrières dues aux différentes cultures organisationnelles, valeurs et intérêts, qui peuvent constituer des barrières plus difficiles à gérer « structures can be changed by political fiat, but values change much more slowly. » (Godfrey et *al.*, 2003, cité dans Axelsson et Axelsson, 2006, p. 83). En effet, un processus de collaboration pourrait regrouper des personnes provenant d'organisations à structure rigide et centralisée ce qui influe le degré d'indépendance par rapport aux superviseurs de l'organisation d'origine et par conséquent aura une influence sur les prises de décisions et initiatives dans la collaboration.

Environnement de travail

Certains auteurs traitent de l'environnement de travail également (Morrison, 2000). Il s'agit de la clarté du rôle, de la satisfaction et la motivation au travail, des attitudes et du climat du travail. Ce qui implique également toutes les conditions afférentes au système de soutien et de récompense mentionné par Reed (2006) et Huston (cité dans Drakul, 1999). Effectivement, il est important pour les acteurs représentant les organisations de se sentir soutenus par leurs organisations d'appartenance. De même, le système de récompense viendra influer leur satisfaction et motivation au travail.

Communication

La communication est au cœur du processus collaboratif ce qui permet des échanges et des négociations qui guideront les acteurs vers la prise de décision. Certains auteurs distinguent même communication intraorganisationnelle et

interorganisationnelle. En effet, si une organisation est dotée d'un système de communication médiocre à l'interne, elle aura probablement des difficultés pour communiquer avec les partenaires externes.

Confiance

La confiance est une condition préalable à la collaboration. Or, elle n'est pas acquise par défaut, les collaborateurs doivent fournir beaucoup d'effort et faire preuve d'ouverture, prédisposition et motivation à collaborer.

Leadership

Il est certain qu'à l'instar de tout travail en équipe, le processus collaboratif nécessite la présence d'un leader au sein du groupe pour influencer les façons de faire dans la collaboration de façon formelle ou informelle. Il s'agit d'une condition qui faciliterait la formation de la collaboration. Le leader devra identifier et ramener les parties prenantes à la table et faciliter la réalisation d'un consensus.

Compréhension des rôles et responsabilités

Cette compréhension devra être atteinte par chacun des acteurs impliqués. Plus les acteurs s'entendent sur les rôles et le domaine de responsabilités de chacun, plus il serait facile de s'entendre autour d'un problème donné.

Participation des parents

Hodges et *al.* (2003) considèrent cette variable comme une qualité de la « vraie collaboration ». Les réussites qu'ils ont pu analyser dans leurs travaux étaient celles où les familles étaient considérées comme des partenaires tout au long du processus.

Formation et expérience des collaborateurs

Plusieurs considérations sont à retenir à propos de ce facteur. Tout d'abord, il y a la formation individuelle antécédente qui augmentera les habiletés et les compétences de chaque intervenant. Ensuite, il y a la formation au sujet des domaines d'intervention des autres collaborateurs ce qui leur permettra de mieux comprendre la nature du travail des autres acteurs ainsi que leurs contraintes lors de la prise de décision. Et il y a aussi, la formation au sujet de la collaboration comme moyen de travailler. En effet, collaborer nécessite plusieurs conditions personnelles pour réussir d'où le facteur suivant.

Conditions individuelles

Nous avons regroupé dans cet élément plusieurs des facteurs qui ont été mentionnés spécifiquement par certains auteurs. Il s'agit de la motivation à collaborer, de l'honnêteté des membres, de la vision commune centrée sur le jeune et ses problèmes, du respect de l'autonomie et de l'interdépendance des systèmes, de l'engagement vers des objectifs communs, du respect des compétences de l'autre, etc.

Histoire de la collaboration

Bien que mentionnée par peu d'auteurs, l'histoire de la collaboration entre les organisations impliquées dans le processus de la collaboration est un facteur facilitant. Les collaborateurs se connaissent et comprennent les particularités et les façons de faire de chacun ce qui facilite le processus de la collaboration.

Stabilité des membres de la collaboration

Enfin, la dimension de temps mentionnée par Easen et *al.* (2000) est à notre avis aussi importante que les autres facteurs. La stabilité des membres de la collaboration permet d'avancer plus rapidement dans la prise de décision. Tous les répondants,

dans le cadre de l'étude menée par ces auteurs au sujet des conceptualisations des groupes professionnels vis-à-vis de leurs rôles, buts et pratiques comme source de difficultés pour la collaboration interprofessionnelle, consentent au fait que les collaborations multiprofessionnelles efficaces requièrent du personnel en continuité. Le long terme est une condition pour la collaboration efficace, sans laquelle, il est difficile pour les professionnels d'établir le rapport, la confiance dans le jugement des autres, de comprendre les responsabilités et les contraintes de ressources de chacun et partager les connaissances.

2.3 Un cadre d'analyse : comment évaluer la collaboration?

Nous avons montré, dans la section précédente, que la collaboration est un processus complexe qui implique des acteurs autonomes engagés dans la résolution d'un problème interdépendant selon des règles et des normes prédéfinies. Afin de favoriser sa réussite, la collaboration nécessite plusieurs conditions. En effet, l'analyse des différents cadres et approches d'évaluation recensés nous a permis de constater que le contexte est un élément clé dans l'évaluation de la collaboration.

La Figure 2-1 présente notre cadre d'analyse pour cette étude. Ce cadre met le lien entre le processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ et le contexte de la collaboration et comment se fait la traduction dans la pratique (dans l'intervention auprès des jeunes). Dans cette section, nous allons développer chacune de ces dimensions.



Figure 2-1 : Cadre d'analyse de la collaboration interorganisationnelle

2.3.1 Processus d'implantation

Le processus d'implantation réfère à la mise en œuvre des composantes de l'intervention (politique, programme, loi, etc.). Il s'agit des mesures, actions ou activités développées pour soutenir la mise en œuvre de cette intervention.

2.3.2 Contexte de la collaboration

À cette étape, il nous semble important de rappeler que l'analyse des facteurs recensés dans la revue de littérature développée dans les sections précédentes, nous a permis de conclure qu'il y deux catégories qui peuvent soit faciliter la collaboration soit l'entraver : 1) les facteurs organisationnels et 2) les facteurs individuels.

Les facteurs organisationnels

L'analyse des facteurs de succès ou d'entrave à la collaboration au point 2.2.3 démontre que les facteurs organisationnels revêtent une importance primordiale dans l'évaluation d'implantation (Denis et Champagne, 1990). Ces facteurs sont propres à chaque organisation, mais agissent sur la collaboration interorganisationnelle. À titre d'exemple, il s'agit du climat et de l'organisation du travail; de la structure

organisationnelle, du contexte institutionnel; de la formation et de l'expérience du personnel; etc.

Les facteurs individuels

Les facteurs individuels correspondent à des facteurs qui caractérisent les collaborateurs du point de vue individuel et qui facilitent la collaboration pour l'atteinte des résultats souhaités. Prendre part à un processus collaboratif nécessite de l'acteur concerné une certaine ouverture à la collaboration et une motivation à collaborer, ce qui représente une assise pour entamer les négociations. Dans le cas contraire, il serait difficile de concevoir que le processus collaboratif puisse aboutir. Une fois que cette assise est acquise, la collaboration nécessite certaines conditions dans la gestion quotidienne. En effet, une collaboration réussie nécessite un respect mutuel des compétences de chaque acteur, une confiance entre les membres, une bonne communication et surtout une vision commune.

2.3.3 La collaboration dans la pratique

Pour ce qui est du processus, nous avons adopté les dimensions définies par Thomson et Perry (2006), comme illustrées à la Figure 2-2.

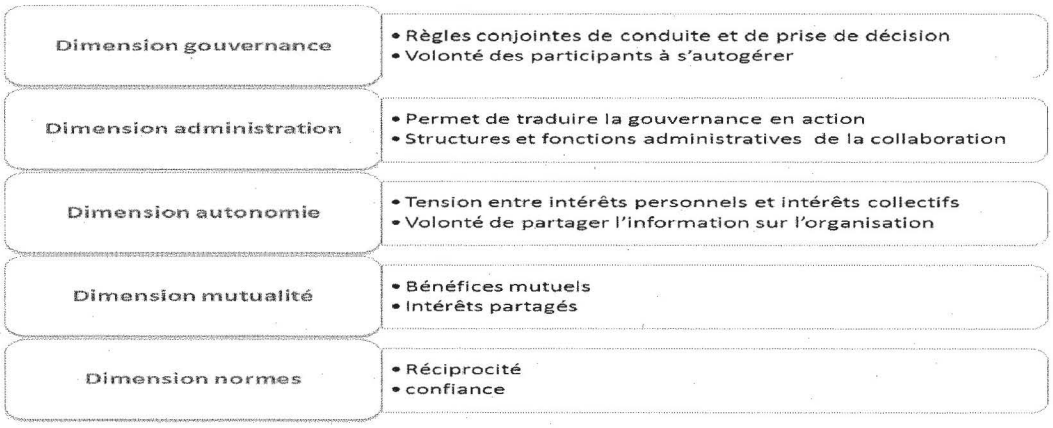


Figure 2-2 : Les dimensions du processus de collaboration

La dimension gouvernance

Cette dimension implique que des acteurs autonomes se mettent ensemble pour créer conjointement les règles de conduite au sein de la collaboration. Il s'agit des règles relatives à la prise de décision conjointe et aux négociations formelles et informelles. La clé de succès pour ces décisions de gouvernance est la volonté des participants de s'autogérer et d'imposer des sanctions pour les partenaires qui ne les respectent pas.

La dimension administration

Les structures administratives permettent de traduire la gouvernance en action. Les fonctions administratives clés identifiées dans la littérature sont : coordination, clarté des rôles et responsabilités et les mécanismes de monitorage. Plusieurs auteurs mentionnent le rôle important des gestionnaires et responsables des collaborations. Les partenaires jouent des rôles administratifs différents : leader, facilitateur, assistant, etc.

La dimension autonomie

La réalité du travail collaboratif crée une tension entre les intérêts personnels (réaliser la mission individuelle de l'organisation et préserver une identité distincte de la collaboration) et les intérêts collectifs (réaliser les objectifs de la collaboration et maintenir l'imputabilité des partenaires). Huxham (2005) suggère que les partenaires doivent argumenter leur implication dans le partenariat en fonction de sa contribution pour la réalisation de leurs propres buts. La volonté de partager l'information sur l'organisation et sur ce qu'on peut ou pas offrir pour le « bien de la collaboration » est une caractéristique distinctive de celle-ci.

La dimension mutualité

Pour collaborer, les organisations doivent avoir des bénéfices mutuels et des intérêts partagés basés soit sur l'homogénéité ou l'appréciation et la passion pour des aspects qui dépassent la mission d'une organisation ce qui permet de fonder une vue commune. Cette dimension implique des degrés différents d'interdépendance basés sur des intérêts complémentaires et des intérêts partagés.

La dimension normes

La première norme consiste en la réciprocité. Thomson (2001) distingue deux types de réciprocité : l'une à court terme et contingente, et l'autre à long terme et enracinée dans la compréhension sociologique de l'obligation. Dans tous les cas, les partenaires démontrent leur volonté de participer si les autres partenaires en font de même, c'est ce que Thomson (2001) désigne par la mentalité de « I will if you will. ». La deuxième norme est la confiance que les partenaires ont chacun pour le reste du groupe. C'est un élément important pour la collaboration dans la mesure où il diminue la complexité et les coûts de transactions plus rapidement que d'autres formes d'organisations. La construction de la confiance nécessite beaucoup de temps et d'entretien.

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

Nous avons présenté, au point 1.2, la problématique qui sous-tend notre intérêt de recherche. En effet, nous avons mentionné que la collaboration interorganisationnelle joue un rôle important dans le domaine de la protection de la jeunesse et que dans ce contexte, certaines des nouvelles modifications à la LPJ viennent renforcer le rôle des ressources du milieu. À partir de ces éléments, nous avons exploré la littérature et nous avons construit notre cadre d'analyse présenté au point 2.3 et dont les principales dimensions sont : 1) le processus d'implantation; 2) le contexte de la collaboration; et 3) la collaboration dans la pratique.

Ainsi, le présent chapitre présente les choix méthodologiques pour réaliser nos objectifs de recherche. Nous avons favorisé la présentation schématique des composantes de notre étude de cas (Rosenberg et Yates, 2007). Nous allons préciser, en fonction de la question de recherche principale : 1) le cas à l'étude, son contexte et le phénomène à explorer; 2) les techniques de collecte de données utilisées; 3) la stratégie d'analyse des données collectées. De même, nous discuterons de la véracité et des limites de cette évaluation. La Figure 3-1 présente notre cadre méthodologique dont les éléments seront développés dans ce chapitre.

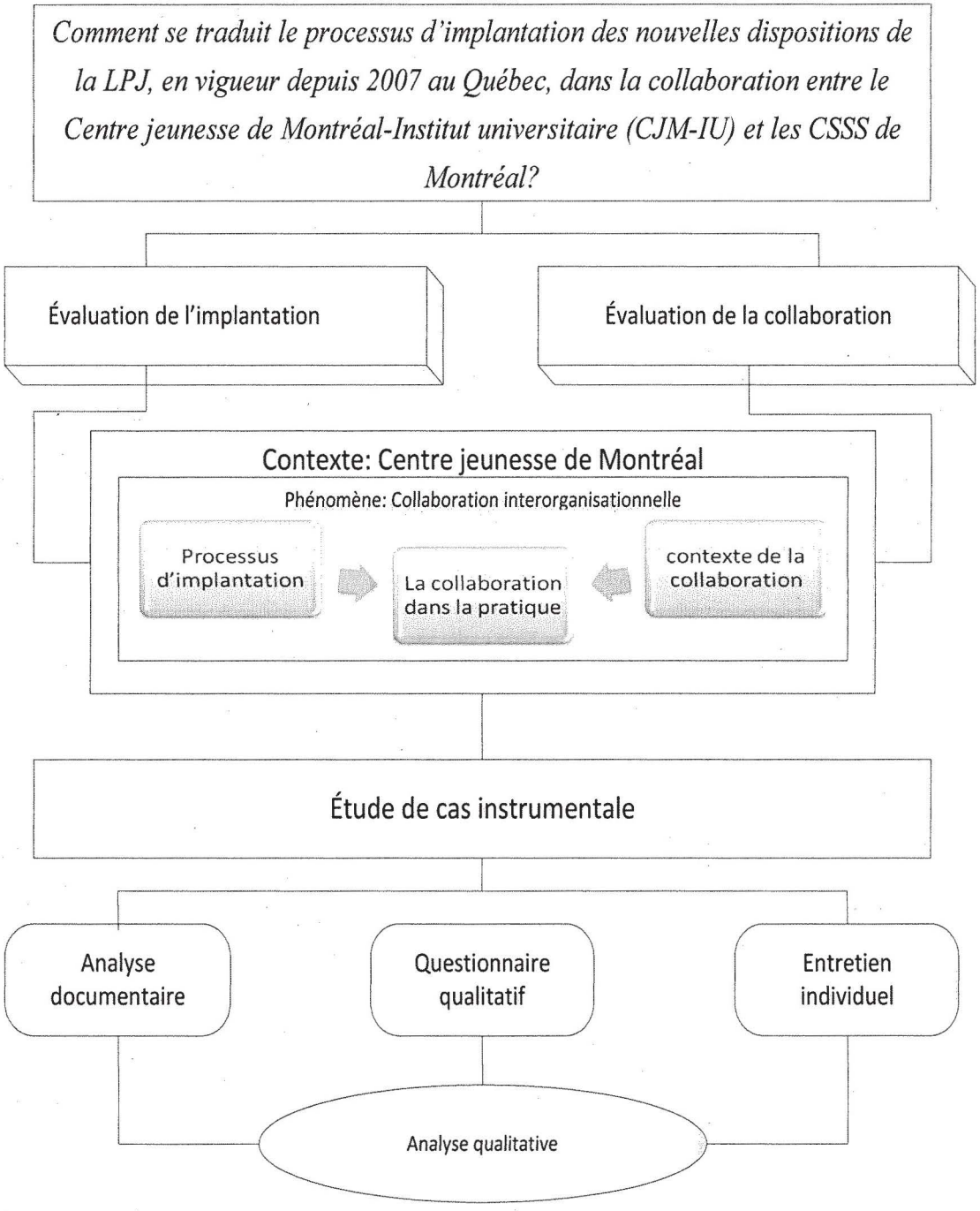


Figure 3-1 : Les composantes de l'étude de cas

3.1 Cas-Contexte-Phénomène

Le phénomène à l'étude est la collaboration interorganisationnelle. Afin de pouvoir réaliser une étude approfondie de ce phénomène, nous avons favorisé l'approche d'étude de cas (Yin, 2003). Il s'agit d'une approche de recherche flexible de plus en plus utilisée en sciences sociales (Robson, 2002; Rosenberg et Yates, 2007). Nous avons choisi de réaliser notre étude de cas au Centre jeunesse de Montréal-Institut Universitaire. Cette étude de cas est instrumentale dans la mesure où le CJM-IU n'est qu'un moyen pour comprendre la collaboration interorganisationnelle (Stake, 1995).

Le CJM-IU[12] est le plus important Centre jeunesse au Québec. Celui-ci compte soixante-dix points de service répartis sur l'Île de Montréal employant 3 000 personnes qui travaillent auprès de 7 500 enfants et jeunes. Ainsi, le choix du Centre jeunesse de Montréal-Institut Universitaire est justifié, d'une part, par la taille de cette organisation et donc la complexité des variables contextuelles et, d'autre part, par la diversité géographique étant donné que les intervenants sont situés dans plusieurs régions du grand Montréal, ce qui est susceptible d'enrichir l'analyse.

3.2 Stratégie d'accès au terrain

La stratégie d'accès au CJM-IU a été entamée en janvier 2009. Le projet de recherche a été présenté au comité de direction du CJM-IU qui l'a approuvé. Ensuite, une réunion a été organisée avec les représentantes institutionnelles du CJM-IU afin de décider des processus du déroulement de la collecte des données, des dates, échéances et procédures de prise de contact avec les personnes à solliciter. À la suite

---

[12] Les données au sujet du CJM-IU ont été extraites du site Internet : http://www.centrejeunessedemontreal.qc.ca/

de cette rencontre, des présentations à l'intention des réunions d'équipe[13] du CJM-IU ont été réalisées. Le but était de faire connaître le projet et d'inviter les chefs de service à faire circuler l'information auprès de leurs intervenants. La sollicitation des intervenants a été ensuite faite par les chefs de service en envoyant une lettre d'invitation et un dépliant[14] que nous avons préparés. Pour les personnes-liaison au CJM-IU, le premier contact a été réalisé par l'intermédiaire du cadre désigné pour la collaboration CSSS/CJ. Du côté des CSSS, nous avons réalisé nous-mêmes le premier contact avec les personnes-liaison. Celles qui étaient intéressées ont reçu les documents d'information par courriel. Bien que nous ayons soumis ce projet au comité d'éthique de l'ENAP qui l'a approuvé et délivré un certificat d'éthique le 30 avril 2009, la collecte de données au CJM-IU nécessitait le certificat d'éthique du comité éthique du CJM-IU; il a été obtenu le 30 juin 2009. Ainsi, la collecte de données s'est échelonnée sur la période du 30 juin au 24 décembre 2009.

3.3 Techniques de collecte des données

De prime abord, il est important de souligner que le choix des participants a été fait de concert avec une chercheuse du CJM-IU, ainsi que les représentantes institutionnelles du CJM-IU. Ce choix est basé sur la pertinence des données que la personne pourrait apporter du point de vue de la collaboration avec les ressources du milieu.

---

[13] Les réunions d'équipe regroupent le directeur des services territoriaux, son adjointe et les chefs de service.

[14] Le contenu de ce dépliant est disponible sur le site Internet : www.nbentayeb.adilou.com

Dans la suite de cette section, nous présentons les techniques de collecte de données utilisées, les échantillons ainsi que les taux de réponse[15].

3.3.1 Questionnaire qualitatif électronique

L'Annexe 6 présente le questionnaire de façon détaillée. Plusieurs aspects justifient le choix de cette technique de collecte de données. Étant donné qu'il s'agit de dresser un portrait global de la collaboration avec tous les partenaires externes du CJM-IU, nous voulions avoir le point de vue de plusieurs intervenants afin de nous assurer d'une plus grande couverture possible des partenaires du CJM-IU. De plus, le questionnaire électronique accorde la flexibilité nécessaire quant au choix du moment opportun afin de répondre aux questions.

Ce questionnaire[16] a été adressé à tous les intervenants[17] des services « Application des mesures (AM) » pour enfance et adolescence des territoires Nord-Ouest et Sud-Est. Il s'agit d'environ 220 intervenants[18]. Nous avons eu 39 participations, ce qui représente un taux de participation de 18 %. Dix-huit (18) travaillent aux services du territoire Nord-Ouest et vingt et un (21) travaillent aux services du territoire Sud-Est. Le questionnaire a été aussi destiné aux intervenants à la DPJ (services « Réception et traitement des signalements (RTS) », « Évaluation-orientation (ÉO) », ainsi que les « réviseurs »). Il s'agit d'environ 82 intervenants. Or, la représentante institutionnelle

---

15 Les taux de réponse sont basés sur le nombre d'intervenants au moment de la réalisation de cette recherche.

16 Le questionnaire est disponible sur un site Internet dédié à cet effet : www.nbentayeb.adilou.com. Les intervenants répondaient aux questions après avoir été identifiés par un nom d'utilisateur et un mot de passe.

17 Il est important de souligner que pour certains services, la représentante institutionnelle, en concertation avec les responsables de ces services, a limité l'envoi du questionnaire à un nombre prédéterminé d'intervenants.

18 Il s'agit du nombre annoncé lors de la période du déroulement de cette évaluation.

du CJM-IU, en concertation avec les responsables hiérarchiques de ces services, a ciblé 14 intervenants de ces services, à raison de deux participants par équipe de travail. De ces 14, 10 intervenants ont répondu au questionnaire. En tout, quarante-neuf (49) intervenants ont répondu au questionnaire comme le montre la Figure 3-2 qui présente le nombre de participants par territoire.

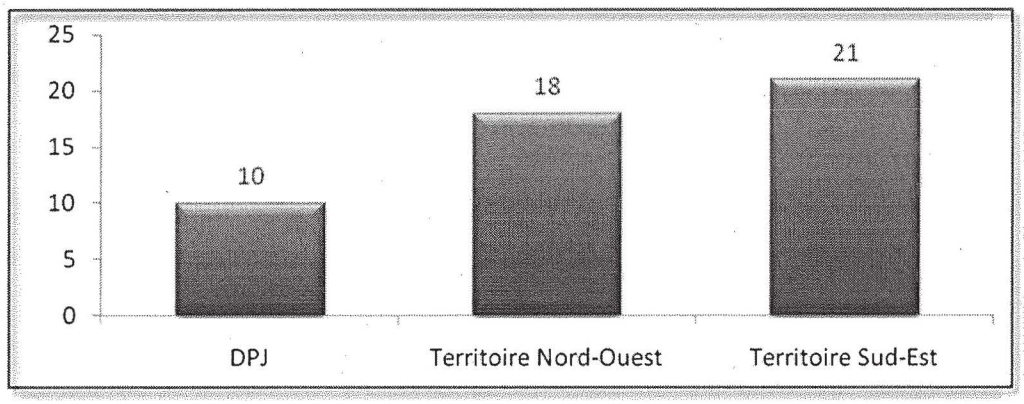


Figure 3-2 : Portrait des participants au questionnaire électronique

3.3.2 Entretien individuel

Les entretiens ont été favorisés pour approfondir l'analyse de la collaboration CJM-IU et CSSS. Cette technique de collecte de données nous a permis d'aller plus en profondeur pour analyser les pratiques et les perceptions des représentants du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire et ceux des CSSS (Charlesworth et Born, 2003). Les entretiens sont une source importante pour approfondir le cas de la collaboration CJM-IU et CSSS. La grille d'entretien utilisée est reprise à l'Annexe 7.

Toutes les personnes-liaison nommées dans le *Guide de partenariat CSSS/CJ* ainsi que certains cadres[19] du CJM-IU ont été sollicités pour participer. Du côté du CJM-

---

[19] Le choix des cadres a été fait à la suite des recommandations des représentantes institutionnelles du CJM-IU. Selon ces sources, il s'agit d'acteurs clés dans la collaboration avec les CSSS.

IU, nous avons rencontré toutes les personnes-liaison nommées pour la collaboration avec les CSSS dans le cadre du *Guide de partenariat CSSS/CJ* de mai 2008 à l'exception d'une seule personne qui a refusé de participer (8/9 personnes-liaison du CJM-IU). Nous avons également rencontré trois cadres au CJM-IU. Du côté des CSSS, nous avons rencontré quatre personnes-liaison travaillant pour quatre CSSS différents. Les autres personnes-liaison des CSSS nommées dans le *Guide de partenariat* ont été contactées et leur participation a été sollicitée. Or, plusieurs ne remplissent plus cette fonction et d'autres encore n'ont pas donné suite à nos sollicitations.

La Figure 3-3 présente le nombre de participants en termes de fonctions et d'organisations.

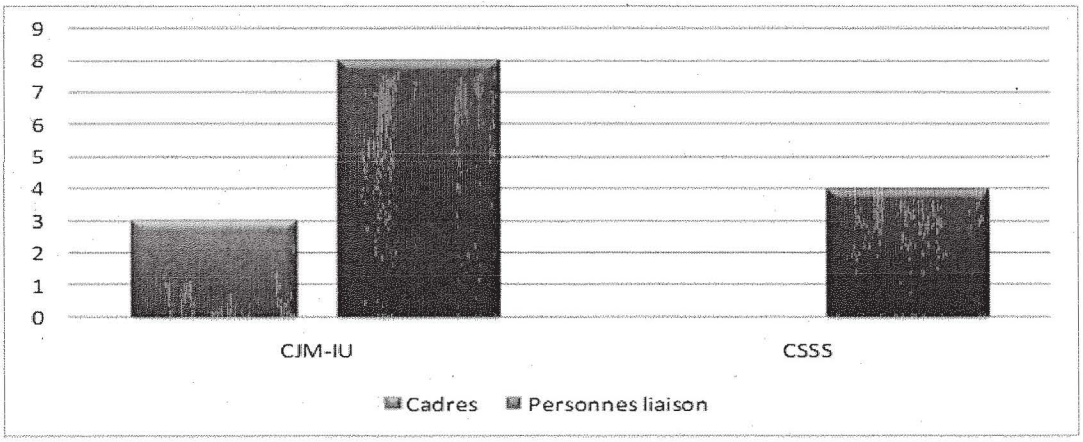


Figure 3-3 : Portrait des participants à l'entretien individuel

3.3.3 Analyse documentaire

De plus, nous avons pu avoir accès à un certain nombre de documents pertinents notamment ceux de la formation PNF, certaines ententes du CJM-IU avec ses partenaires et certains documents de travail du comité d'implantation de la LPJ, les planifications des actions à mettre en œuvre, etc. Pour la collaboration CSSS/CJM-

IU, nous avons analysé les différentes sections du *Guide de partenariat CSSS/CJ* ainsi que les comptes rendus des réunions du sous-comité « Collaborations » chargé de rédiger ce guide afin de mieux comprendre le contexte de son implantation.

3.4 Stratégie d'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, nous procédons par analyse inductive (Poupart et *al.*, 1997, p. 294). L'analyse a été réalisée à partir des données recueillies. Par ailleurs, nous avons utilisé la déduction en nous basant sur la littérature dans le but de servir l'induction (Deslauriers, 1991, p. 85-87). Nous avons cerné le phénomène qui nous intéresse, à savoir la collaboration interorganisationnelle et nous avons défini des questions de recherche ainsi qu'un cadre d'analyse qui présente le lien entre les composantes du phénomène. L'analyse des données a suivi les composantes principales du cadre d'analyse. Ensuite, elles ont été confrontées à la littérature. Enfin, le cadre et les liens entre les composantes ont été modifiés pour mieux représenter la réalité du phénomène dans son contexte.

Notre stratégie d'analyse vise à apporter un éclairage qualitatif aux données recueillies. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les propositions de Miles et Huberman (2003). Ainsi, nous avons procédé à une analyse continue au fur et à mesure de l'évolution de la collecte de données. En effet, cette stratégie permet d'avoir un aperçu des données recueillies et aussi de mettre à jour le guide d'entretien. Pour l'analyse documentaire, nous avons procédé par fiche de synthèse de document afin de faire ressortir les principaux éléments intéressants pour notre évaluation. Pour les entrevues et les questionnaires, nous avons utilisé une fiche synthèse d'entretien qui met en relief les principaux thèmes, problèmes et questions les plus pertinents pour l'analyse ultérieure. La deuxième étape d'analyse de données consistait à les regrouper par thèmes et les codifier. Une fois la codification finalisée, nous avons tenté de proposer les différents liens entre les thèmes traités. Le but est de catégoriser les différents aspects soulevés par les répondants en lien avec notre cadre

d'analyse et nos questions de recherche. L'ensemble des fiches et des arbres de codification ont été créés sur ordinateur en utilisant le logiciel de traitement des données qualitatives N'vivo. L'étape suivante consistait à confronter les données provenant des différentes sources dans un premier temps et ensuite à les confronter à notre cadre d'analyse développé au point 2.3.

3.5 Véracité de l'évaluation

Dans le domaine de la recherche en sciences sociales, nous nous retrouvons face à divers biais auxquels le chercheur doit prêter attention (Robson, 2002). Afin d'y remédier, nous avons utilisé plusieurs techniques de collecte de données faisant appel à plusieurs sources. Il s'agit de la stratégie de « data triangulation » (Robson, 2002, p. 174); ceci réduit, en partant, l'invalidité de l'étude. De plus, afin de favoriser la fiabilité de l'étude, nous avons utilisé un enregistreur vocal et les entretiens ont été retranscrits intégralement afin que toutes les données soient considérées et garantir ainsi leur qualité. Pour ce qui est de la fiabilité de l'étude, nous avons choisi des méthodes de collecte de données reconnues dans le domaine des sciences sociales et particulièrement dans le domaine de la protection de la jeunesse (Charlesworth et Born, 2003).

De même, comme nous l'avons souligné auparavant, nous avons choisi de procéder par étude de cas pour répondre à nos questions de recherche, ce qui pourrait, *a priori* compromettre la généralisation des résultats. Or, il est important de comprendre qu'en optant pour une recherche intensive (Sayer, 1992, cité dans Sayer, 2000, p. 21), les résultats ne peuvent être généralisables. Plus encore, la généralisation des résultats ne constitue pas une fin dans ce cas.

> Il ne s'agit pas de procéder à une généralisation (generalizability) des résultats obtenus, comme c'est le cas en quantitatif, mais bien d'avoir accès aux catégories culturelles et aux hypothèses à partir desquelles les personnes interviewées se représentent et construisent le monde. (Boutin, 1997, p. 17)

Ceci étant dit, cette étude de cas permettra peut-être de développer une théorie qui pourra aider à comprendre d'autres cas d'évaluation de collaboration. C'est ce que Robson (2002) désigne par la « généralisation théorique ».

3.6 Limites de l'évaluation

Notre étude présente quelques limites que nous présentons par thèmes :

Limites contextuelles

La recherche a été menée deux ans après la mise en œuvre des nouvelles dispositions de la LPJ et un an après la mise en œuvre du *Guide de partenariat CSSS/CJ*. Il est possible que certains constats soient attribuables à un stade d'adaptation et d'intégration de ces nouveaux changements. Ainsi, une étude longitudinale pourrait apporter des éléments de réponse sur l'appropriation des nouvelles dispositions et leurs retombées sur la collaboration interorganisationnelle, le cas échéant.

Limites méthodologiques

L'évaluation porte sur un seul cas à l'étude. Une analyse comparative avec l'utilisation de cas multiples pourrait apporter une meilleure compréhension des conditions de succès de la collaboration dans différents contextes et peut-être différentes actions et activités.

De même, seulement quatre CSSS sont représentés par leur personne-liaison dans le cadre de cette recherche. Un échantillon plus large aurait pu apporter d'autres éléments propres à des CSSS en particulier. Plus encore, les personnes-liaison se trouvent être des cadres dans leurs CSSS et n'ont que très rarement l'occasion d'échanger avec le CJM-IU alors que les intervenants des CSSS, eux, collaborent au quotidien. Par conséquent, il aurait été pertinent d'avoir également leur point de vue.

Limites du point de vue des objectifs d'évaluation

Au début de la planification de cette évaluation, il n'a pas été question de valider la définition de la forme de collaboration entre les CSSS et le CJM-IU. Or, à la suite de l'analyse, nous sommes arrivés à la conclusion que ce travail commun relève du domaine de la coordination ou de la coopération et non de la collaboration selon la définition que nous avons adoptée et ce, pour plusieurs raisons que nous présentons au Chapitre 5 et dans la conclusion. Par conséquent, il aurait été plus pertinent d'analyser ce cas à l'appui de la littérature au sujet de la coordination et/ou la coopération afin de mieux rendre compte de la nature de cette forme de travail commun du CJM-IU et les CSSS.

Limites analytiques

Il est reconnu dans la littérature portant sur l'évaluation d'implantation que le succès et l'efficacité de celle-ci sont en lien direct avec les résultats de l'intervention. Il aurait été intéressant de voir comment le processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ se traduit dans la pratique et comment cette pratique affecte les jeunes (la cible de la LPJ) en termes de stabilité et de continuité des services offerts aux jeunes.

CHAPITRE 4 LA COLLABORATION DU CJM-IU AVEC LES PARTENAIRES EXTERNES : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux résultats qui émergent des données collectées. La présentation des résultats suit les objectifs définis au point 1.3. Nous présenterons, tout d'abord, les principaux partenaires identifiés par les intervenants. Nous décrirons ensuite le processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration. Après quoi nous exposerons les particularités du contexte organisationnel du CJM-IU et des CSSS en présentant les facteurs facilitant et limitant la collaboration pour chacun de ces partenaires. Finalement, nous développerons les principaux enjeux des échanges entre le CJM-IU et les CSSS.

4.1 Collaborateurs du CJM-IU

Nous avons élaboré une longue liste des partenaires du CJM-IU à la lumière des témoignages des intervenants. L'**Annexe 8** regroupe tous les organismes identifiés par les intervenants. Dans cette sous-section, nous n'en présentons que les principaux[20] : les CSSS, les écoles/garderies, les hôpitaux et les organismes communautaires.

La Figure 4-1 présente les principaux partenaires identifiés. Les CSSS sont les organismes les plus cités en tant que premier partenaire. Vingt intervenants les ont classés en premier rang, douze en deuxième rang, douze en troisième rang et trois

---

[20] Le classement des partenaires est basé sur la fréquence de citation de chacune des organisations par les intervenants par ordre d'importance. Les intervenants ont été invités à citer leurs partenaires en ordre d'importance et à mentionner pourquoi il est facile ou difficile de collaborer avec chacun d'eux.

intervenants les ont classés en quatrième rang. Les intervenants ont identifié les facteurs qui facilitent ou rendent plus difficile la collaboration avec chacun des partenaires.

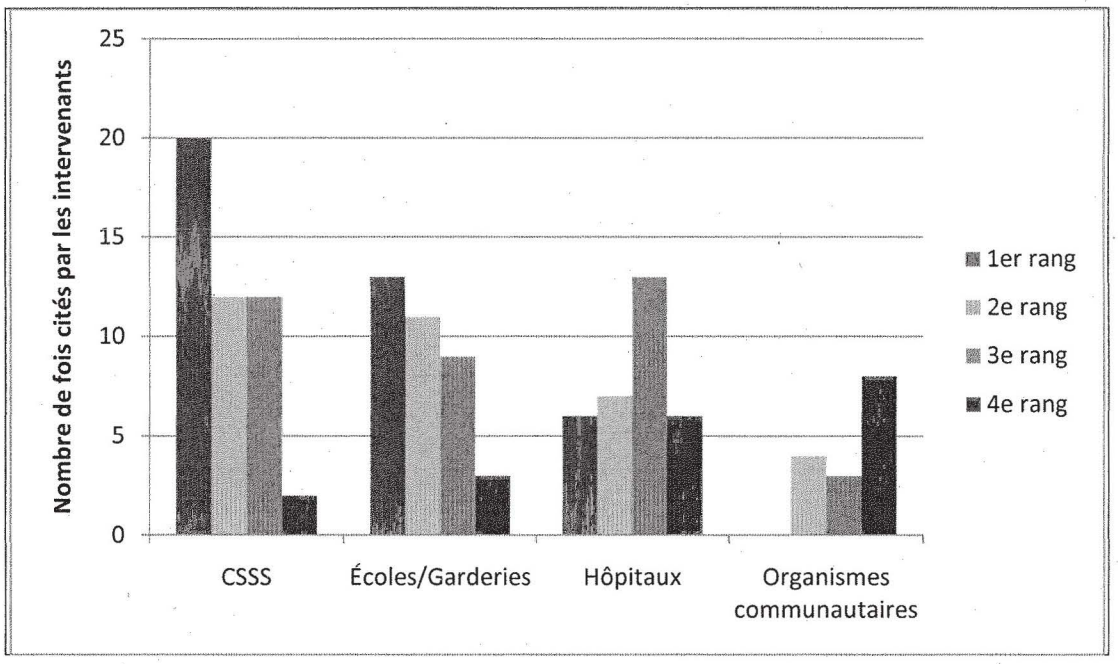


Figure 4-1 : Partenaires du CJM-IU en ordre d'importance du point de vue des intervenants

4.1.1 Centres de santé et services sociaux

De façon générale, les intervenants du CJM-IU trouvent que les CSSS sont plus coopérants en cas de demande de service qu'en cas de signalement[21]. Selon eux, lorsque les collaborations sont plus fréquentes et avec les mêmes personnes ou lorsqu'il y a des rencontres organisées par les deux établissements, ceci permet de créer des liens plus personnalisés et un climat de confiance qui favorise une meilleure collaboration. Bien que plusieurs intervenants des CSSS aient suivi la formation du PNF

21 Un signalement consiste à déclarer qu'un enfant a besoin de la protection de la DPJ.

à l'occasion de l'implantation de la LPJ, les intervenants du CJM-IU trouvent que la collaboration est difficile avec les CSSS notamment à cause de leur incompréhension des principes de la LPJ; cette lacune se manifeste dans leurs réactions aux décisions prises par les intervenants du CJM-IU au sujet des dossiers qu'ils ont soumis.

De plus, les intervenants du CJM-IU redoutent le fait que les intervenants CSSS se retirent rapidement des dossiers, ce qui, dans plusieurs cas, cause un manque de continuité des services pour l'enfant et sa famille à la fin de l'intervention du DPJ. Certains intervenants du CJM-IU témoignent que les CSSS leur refusent l'accès à certains services une fois qu'ils sont impliqués dans un dossier :

> Bien qu'il s'agit de collaborateurs importants, il arrive quelques fois qu'on nous refuse l'accès à certains services pour nos usagers, car on nous répond que puisque le Centre jeunesse est impliqué, le CSSS ne pourra pas s'impliquer de son côté. (Questionnaire 49, Intervenant, CJM-IU)

Selon les intervenants, il arrive aussi que ce refus d'accès aux services des CSSS soit justifié par le manque de ressources du côté des CSSS. De plus, les intervenants déplorent les difficultés liées à l'obtention de l'information pertinente, à cause de l'obligation de la confidentialité, de la lourdeur des procédures administratives et des listes d'attente. Enfin, un point important ressort des témoignages de plusieurs intervenants. Il s'agit de la diversité des façons de faire des CSSS comme en témoigne cette intervenante :

> La loi oblige que les processus de transfert soient effectués. On sent une préoccupation que cela s'effectue. Par ailleurs, dans la réalité, la qualité des processus de transfert semble encore différente d'un CSSS à un autre. En ce qui concerne notre lien avec le CSSS de notre secteur, cela est assez positif et nous semble relié au fait que des liens plus personnalisés se sont établis antérieurement aux amendements avec les années. (Questionnaire 33, Intervenant, CJM-IU)

Ainsi, le portrait est variable. Nous pouvons distinguer plusieurs domaines de variabilité : sur le plan organisationnel, selon les CSSS et parfois même les CLSC; sur le plan individuel, selon les personnes qui seront impliquées dans le travail collaboratif.

4.1.2 Écoles/Garderies

La plupart des intervenants trouvent que les écoles sont plus enclines à collaborer dans la mesure où l'école est en relation continue avec l'enfant et la famille et que dans la majorité des cas, les professeurs sont centrés sur le besoin du jeune. Or, leur méconnaissance de la loi, la confusion entre le besoin de service et le besoin de protection et la difficulté à appliquer le plan d'intervention rendent la collaboration plus difficile. Ainsi, autant l'intervention que la non-intervention du DPJ restent incompréhensibles pour les écoles et garderies, selon plusieurs intervenants, ce qui les pousse à limiter le contact. Une des intervenantes témoigne que :

> Je n'informe que très rarement les écoles qu'un enfant fait l'objet d'un suivi par la DPJ, tant que ce n'est pas nécessaire, car j'ai souvent observé qu'à partir du moment où un enseignant et la direction sont au courant, ils semblent davantage sur le mode « panique », comme s'ils craignent d'être blâmés des difficultés de l'enfant. En plus, on sent une pression de leur part de faire les interventions auprès des parents. (Questionnaire 26, Intervenant, CJM-IU)

Ainsi, dans la plupart des cas, les intervenants du CJM-IU adoptent une attitude passive à l'égard des écoles et garderies et ne les impliquent qu'en cas de besoin.

4.1.3 Hôpitaux

La collaboration est variable selon le cas où le CJM-IU possède des ententes ou non avec les hôpitaux. Dans le cas avec des ententes, lorsque les mécanismes de collaboration sont huilés et les liens entre les personnes sont préétablis, la collaboration est plus facile vu que les collaborateurs se connaissent et comprennent assez bien les rôles et missions de chacun. Néanmoins, pour les hôpitaux avec lesquels aucune entente n'est établie, les intervenants du CJM-IU sont amenés à collaborer avec des personnes différentes à chaque fois à cause notamment de certaines restructurations et du mouvement du personnel. De plus, dans plusieurs cas, le centre d'intérêt de chacun des établissements est différent, comme l'a soulevé un des intervenants : « à mon avis l'identification du client joue un rôle important dans

les difficultés de collaboration. Pour la psychiatrie adulte, le client est le parent alors que pour nous c'est l'enfant. » (Questionnaire 27, Intervenant).

4.1.4 Organismes communautaires

Les organismes communautaires ont été identifiés par les intervenants CJM-IU comme étant des organisations moins encombrées par la bureaucratie, la hiérarchisation et les procédures. Par conséquent, les collaborations avec ces organismes s'effectuent d'individu à individu. Leur offre de services étant claire, il est plus facile de collaborer sur le plan d'intervention. Par ailleurs, ce qui rend les collaborations plus difficiles, selon plusieurs intervenants CJM-IU, est l'opinion défavorable des organismes communautaires sur la réputation de la DPJ comme l'exprime un intervenant :

> J'ai parfois l'impression que certains intervenants du milieu communautaire cherchent à défendre leur clientèle "de la méchante DPJ". Ce qui est triste, c'est que c'est parfois au détriment du bien-être des enfants. (Questionnaire 41, Intervenant, CJM-IU)

4.2 Processus d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration

Nous distinguons deux domaines dans ce processus : 1) le provincial et 2) le régional.

4.2.1 Domaine provincial : les nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration

Au point 1.1.2, nous avons présenté les nouvelles dispositions de la LPJ au sujet de la collaboration. Dans cette sous-section, nous allons présenter comment elles sont perçues par les participants à cette recherche.

Les participants au CJM-IU ont eu des difficultés à attribuer certaines retombées des nouvelles dispositions de la LPJ sur le travail collaboratif. En effet, les répondants

trouvent difficile de distinguer ce qui peut être attribué aux nouvelles dispositions de la LPJ de ce qui peut être attribué à d'autres facteurs, notamment, la structuration du réseau de la santé et des services sociaux, les nouvelles orientations du Ministère de la Santé et des Services sociaux en 2007 pour le programme « Jeunes en difficulté », etc. Plusieurs participants ont affirmé être incapables de parler des retombées des nouvelles dispositions.

> Ce qui est difficile à déterminer actuellement c'est que les modifications de la loi sont arrivées au même moment où le réseau s'est restructuré, beaucoup entre la première ligne, la deuxième ligne, des services un peu plus spécialisés. Souvent ça devient un peu difficile de savoir qu'est-ce qui appartient aux modifications de la loi de ce qui appartient aux orientations ministérielles tout court sous la loi des LSSSS. (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Nous avons repéré différents discours à travers les perceptions des personnes rencontrées. Nous en présenterons trois principaux que nous qualifions de : 1) discours idéaliste, 2) discours modéré et 3) discours critique.

Dans un discours « idéaliste », certains répondants trouvent que les nouvelles dispositions ont enlevé les ambiguïtés, ont éclairci le rôle du CJM-IU, plus particulièrement celui du DPJ et ont renforcé les collaborations.

> Moi je dirai que dans les modifications de la loi c'est beaucoup plus clair, premièrement comment la Loi sur la protection de la jeunesse c'est une loi d'exception, donc à quel point les gens de première ligne, comme les CSSS, doivent vraiment rester impliqués beaucoup plus longtemps. Et en plus, ce que la loi vient dire, c'est qu'ils doivent rester présents, même si nous on s'implique, parce qu'on va faire un épisode de service. Tandis qu'avant c'était beaucoup [...] quand le CSSS nous référait des cas, une fois que le Centre jeunesse était là ils se retiraient, et quand on avait terminé notre épisode de service là ils pouvaient revenir dans le dossier. Tandis qu'on voit maintenant beaucoup plus de continuité où les gens restent présents même si nous on intervient pendant une période plus ou moins longue. (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Les personnes ayant un discours « modéré » s'accordent sur le fait que les nouvelles modifications de la LPJ n'ont pas amélioré la collaboration, mais ont plutôt forcé la mise en œuvre de mécanismes qui pourraient, éventuellement, appuyer l'amélioration de la collaboration. Ces mécanismes dépendent évidemment des efforts déployés par les partenaires. À ce sujet, un des cadres du CJM-IU nous précise :

> Il y a des choses qui sont demandées aux CSSS. Ils n'ont pas le choix de se mobiliser, ils n'ont pas le choix de mettre en place de nouvelles pratiques, de nouveaux programmes [...]. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Enfin, il y a le discours que nous qualifions de « critique » où les répondants reconnaissent que les nouvelles dispositions n'ont rien amené de nouveau à la collaboration. Plus encore, ils ne croient pas que la LPJ pourrait agir sur la collaboration avec les CSSS étant donné que ces derniers ne sont pas encadrés par la LPJ.

> Ça n'a pas été une découverte. C'était une valeur...[22] Je regarde fort longtemps que je travaille puis c'est une valeur. [...]. Dans le fond, ce n'est pas la loi qui va gérer le service des CSSS. Ce n'est pas la Loi sur la protection de la jeunesse. [...]. Ce qui va changer les choses probablement de façon plus positive, ça va être la définition des deux mandats, des deux lois, les deux mandats de ces instances-là, Centre jeunesse de Montréal puis les CSSS. Est-ce que les CSSS sont ensemble pour donner un service uniforme entre eux autres? Ce qu'on entend c'est que chacun a leur petite façon de faire puis ont leur gestion. Comment que l'agence compose avec ça, ça va être déterminant aussi par rapport à comment ils vont se définir puis comment ils vont se définir, puis comment nous on les définit. Ça va nous amener à la couleur de la collaboration qu'on va avoir. D'après moi. Ce n'est pas les amendements ou la Loi sur la protection de la jeunesse. Celle-là définit mieux la compromission et cadre mieux la protection de l'enfance ou de la jeunesse. (Entrevue 11, cadre, CJM-IU)

Ce dernier discours est partagé par plusieurs personnes-liaison qui trouvent que les nouvelles dispositions n'ont pas affecté les façons de faire ni positivement ni négativement dans la mesure où elles collaboraient de la même façon avant 2007 et que les quelques frustrations que les intervenants des CSSS peuvent ressentir sont toujours là.

> On avait une bonne collaboration. Les ententes... le *Guide de partenariat* est clair, je pense qu'il est compris de tout le monde. Est-ce qu'il est accepté? Je crois que oui. C'est sûr que les intervenants des CSSS peuvent vivre certaines frustrations, mais je pense que quelque part ils l'acceptent. Donc, je ne pense pas que ça l'ait favorisé ou... (Entrevue 6, personne- liaison, CJM-IU)

---

[22] Nous avons choisi de placer des points de suspension dans la transcription écrite afin de respecter et refléter l'hésitation propre au discours oral. Dans ce cas, la personne n'a pas complété la phrase qu'il commençait et a enchaîné avec une autre phrase pour exprimer son idée. Ce procédé sera appliqué dans toutes nos citations.

Une des personnes-liaison rencontrées au CJM-IU a tenté d'expliquer pourquoi les nouvelles dispositions de la LPJ n'ont rien changé aux pratiques collaboratives. Selon elle, les mesures mises en place ne sont pas complètes et ne sont pas adéquates pour le contexte de la collaboration CJM-IU et CSSS. Elle présente ainsi son raisonnement :

> Il y a comme quelque chose qui n'est pas là, qui à mon sens renforcerait [la collaboration][23]. Il faudrait que les CSSS fassent exactement la même chose au niveau de la Loi sur les services de santé et les services sociaux? Qu'on reprenne le Code civil, c'est quoi que ça permet, c'est quoi que ça ne permet pas, et que ça soit clair pour les intervenants jusqu'où ils peuvent aller, jusqu'où ils ne peuvent pas aller. Ce n'est pas clair pour eux autres et ils travaillent avec cette loi-là sans vraiment connaître tous les aléas de leur outil de travail. [...]. Alors pour moi la vraie collaboration ça va être quand il va y avoir aussi un partage de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, qu'est ce que ça permet puis qu'est ce que ça ne permet pas, et ça des deux côtés, autant des CSSS que du CJM-IU. (Entrevue 1, personne-liaison, CJM-IU)

Également, s'inscrivent dans le discours « critique », la majorité des intervenants du CJM-IU participant à cette étude. Ils trouvent que les nouvelles dispositions de la LPJ n'ont pas grandement changé les pratiques collaboratives du moment où la collaboration est une pratique que les intervenants du CJM-IU ont déjà intégrée dans leur activité au quotidien. Comme le mentionne cette intervenante, « les nouvelles dispositions viennent réitérer les principes que j'appliquais auparavant. » (Questionnaire 11, Intervenant, CJM-IU). Plusieurs affirment que cet appel au travail collectif surtout à propos du réseau de la santé et des services sociaux a toujours été présent, et a été rappelé avec les nouvelles dispositions; ainsi, le message que transmet la LPJ, à savoir que la protection de la jeunesse est une responsabilité collective, est bien intégré.

> Les modifications viennent définir le cadre de partenariat et de collaboration en mettant chaque établissement responsable du mieux-être de la clientèle que nous desservons. La protection de la jeunesse au Québec devient davantage une

---

[23] Nous avons choisi d'jouter des mots entre crochets afin de faciliter la compréhension des propos cités. Ce procédé sera appliqué dans certaines de nos citations.

> responsabilité « collective » non plus celle réservée strictement au Directeur de la protection de la jeunesse et à son personnel. La clientèle du DPJ ne « tombe plus » entre deux chaises après que nous nous retirons. (Questionnaire 37, Intervenant, CJM-IU)

Du côté des CSSS, toutes les personnes-liaison rencontrées apprécient les retombées des nouvelles dispositions sur l'ampleur et la qualité de la diffusion de l'information. Les personnes-liaison des CSSS reconnaissent néanmoins qu'il n'est pas suffisant que les nouvelles modifications soient adéquates ni que tous aient droit à la formation, leurs inquiétudes se situent dans le domaine de l'application des nouvelles dispositions, de la variabilité de l'appropriation et de l'intégration de ces nouvelles dispositions par les intervenants des CSSS.

> Les nouvelles modalités au niveau de la loi ce que ça a pu apporter, de un ça a fait qu'il y a eu une diffusion de l'information, de la formation, qui ont été données, pour les faire connaître à l'ensemble des intervenants des CSSS. Et je trouve que ça permet effectivement aux gens de s'approprier le contenu, de comprendre le sens, l'esprit, l'orientation, que ça donne. Donc, dans ce sens-là, c'est intéressant. La question qui demeure tout le temps c'est l'application de cette loi-là, comment ça va se traduire. (Entrevue 14, personne-liaison, CSSS)

4.2.2 Domaine régional : les mesures d'accompagnement de l'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ

La formation PNF

La formation PNF comprenait une journée de sensibilisation à laquelle tous les intervenants ont participé ainsi que les partenaires. Les cadres et les responsables ont participé à trois jours de formation dont la troisième journée a porté spécifiquement sur les aspects de la collaboration avec des mises en situation.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la formation PNF au sujet des modifications à la LPJ a été un des mécanismes principaux d'implantation et est considérée par tous les cadres du CJM-IU rencontrés comme étant un élément positif de la phase de l'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ.

> Ce qu'on a bien fait avec les modifications de la loi, c'est aussi de former de façon plus large. Les gens des CSSS, il y a eu plus de personnes qui se sont fait présenter les modifications de la loi, et par le fait même beaucoup plus le sens de la Loi sur la protection de la jeunesse. Déjà ça a eu comme impact que si je prends par exemple un vis-à-vis qui est au CSSS, plutôt que de dire "On sait bien le Centre jeunesse vous ne prenez jamais les cas que vous devriez prendre", maintenant c'est "On comprend pourquoi". (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Toutes les personnes-liaison du CJM-IU et des CSSS rencontrées ont participé à cette formation en leur qualité de cadres aux CSSS (chefs ou coordonnateurs) et de conseillers à l'accès au CJM-IU. Or, les deux types de participants ont des perceptions différentes de cette formation. Les personnes-liaison du CJM-IU trouvent que, de façon générale, la formation s'est bien déroulée et que les principaux éléments des modifications ont été abordés. De plus, selon elles, cette formation a permis la rencontre des deux partenaires. Du côté des CSSS, toutes les personnes rencontrées, bien qu'elles aient apprécié le fait que la formation aie rassemblé les deux organisations, ont trouvé la formation très courte et pas assez constructive comme le montre l'appréciation de cette personne-liaison des CSSS :

> On a eu des premières journées de formation pour les intervenants… une journée sur la nouvelle loi, les gens n'ont pas trouvé ça assez long. C'était trop rapide et c'était trop chargé donc il n'y avait pas de place pour saisir et questionner. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Ainsi, selon les personnes-liaison des CSSS, les modifications de la loi sont très importantes, particulièrement celles venues modifier leur rôle (ex. présence à la cour) et mériteraient un temps de réflexion et de compréhension pour mieux les intégrer dans la pratique et se les approprier, ce qui n'était pas possible en une journée de formation. De plus, les CSSS soulèvent le problème de non-continuité de cette formation dans un contexte de changement et de roulement du personnel aux CSSS :

> Avec notre situation de ressources humaines qu'on vit, il va falloir qu'annuellement il y ait quelque chose pour les nouveaux intervenants. Nous on peut le faire un bout, mais parfois c'est intéressant quand c'est des gens plus spécialisés qui l'expliquent. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Aucune des personnes-liaison ne mentionnait avoir bénéficié de la troisième journée de formation qui était axée sur la collaboration. Lorsque nous sommes revenus sur la question, les personnes rencontrées n'étaient pas enthousiastes, particulièrement les personnes-liaison aux CSSS qui trouvaient étonnante l'absence des intervenants à cette journée de formation étant donné que, dans l'intervention au quotidien, ce sont les intervenants qui collaborent.

> [La troisième journée], ça, c'était avec les patrons puis les conseillères cliniques. Ce n'était pas avec les intervenants. Parce que les intervenants n'ont eu qu'une journée, nous, on a eu trois jours. La troisième journée c'était sur les collaborations. Oui, oui, il y avait des discussions de cas. Je te dirais qu'on peut rester vraiment chacun sur nos positions. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Plusieurs intervenants du CJM-IU perçoivent positivement la formation PNF dans la mesure où elle a permis d'offrir un temps de formation commun des principaux partenaires. Les journées de formation ont permis à plusieurs de connaître d'autres personnes impliquées dans le processus de protection de la jeunesse, mais aussi de nouer de nouveaux contacts utiles. Pour les intervenants seniors, la formation est perçue comme un « rafraîchissement de leurs connaissances » alors que pour les intervenants juniors, la formation était indispensable, mais insuffisante pour comprendre et maîtriser tous les concepts de la LPJ.

Le Guide de partenariat CSSS/CJ

La grille de suivi des activités à l'Agence de Montréal mentionne qu'un comité tripartite (Agence, CJ, CSSS) a été institué lors de la phase d'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ. Ce comité est formé de directeurs généraux des CJ et des CSSS, de gestionnaires de ces établissements et de gestionnaires et professionnels de l'Agence. De ce comité, trois sous-comités de travail ont été créés : le sous-comité « Collaborations », le sous-comité « Impact » et le sous-comité « Formation ». Le sous-comité « Collaborations » a été chargé d'adapter le *Guide de collaboration CLSC/CJ* et d'élargir la réflexion aux autres partenaires de la

communauté et des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux. L'objectif était de mettre en œuvre un « Guide de partenariat intersectoriel pour les jeunes en difficulté » qui comprend trois volets : la collaboration CSSS/CJ, la collaboration avec les autres partenaires du réseau de la santé et des services sociaux et enfin, la collaboration avec les autres partenaires (milieu scolaire, organismes communautaires, police, etc.). Seul le premier volet a été finalisé au moment de la réalisation de la présente évaluation.

Ainsi, le *Guide de partenariat CSSS/CJ* (2008) institutionnalise les relations de collaboration entre le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire et les Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw d'une part, et les 12 CSSS de Montréal d'autre part. Dans la section « Déclaration d'engagement » nous lisons que le guide « s'inscrit dans la démarche de mise en œuvre de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) révisée et en vigueur dans tout le Québec depuis le 9 juillet 2007. » (*Guide de partenariat*, 2008, p. II). L'Annexe 9 présente les principales étapes du processus de mise à jour de ce *Guide de partenariat* et commente les décisions qui l'ont marqué.

Or, il est intéressant de mentionner que depuis 2001, les relations entre les Centres jeunesse et les CLSC étaient régies par le *Guide de collaboration CLSC/CJ.* L'objectif ultime du sous-comité « Collaborations » était de donner aux deux types d'organisations des portes d'entrée pour faciliter les échanges et le partenariat. Certaines personnes-liaison au CJM-IU sont d'avis que la nouvelle version n'a presque rien apporté de nouveau en termes de contenu. Ce discours est partagé par les cadres au CJM-IU.

> Le *Guide de collaboration* a été remis à jour et il n'y a pas eu de changement majeur. Je regarde quand nous on traite une demande aujourd'hui et on la traitait il y a trois ans, on reste dans les mêmes enjeux, les mêmes questionnements. Ça n'a pas changé. (Entrevue 6, personne-liaison, CJM-IU)

> Comme le guide existait déjà depuis 2001, pour bien des gens ça n'a presque rien changé le nouveau guide, donc, pour ces gens-là on s'inscrit tout à fait dans

> la continuité et donc on poursuit les choses de la même façon. C'est pour ceux qui avaient comme un peu mis de côté le guide, ne savaient pas que ça existait, que là redécouvrent "Ah oui c'est vrai on s'est engagé à faire les choses de telle façon". (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Le *Guide de partenariat* a instauré des rôles dans la collaboration CJ/CSSS à travers la personne-liaison et le cadre désigné. Le guide décrit la personne-liaison comme étant « un acteur clé dans la fluidité des services inter-établissement » et lui attribue un rôle « d'information et d'acheminement des demandes du partenaire » (*Guide de partenariat*, p. 5). De plus, des cadres désignés ont été nommés des deux côtés des organisations. Le but de la nomination des cadres désignés dans ce contexte est de « résoudre les situations d'impasse clinique ou administrative. » (*Guide de partenariat*, p. 6). Ainsi, le cadre désigné joue un rôle de coordination, de facilitation et de médiation en cas de besoin. Dans la pratique, par ailleurs, les personnes-liaison des CSSS définissent leur rôle un peu différemment. Ce regard différent est dû au fait que, dans la plupart des CSSS, la personne-liaison et le cadre désigné sont regroupés en une seule personne et donc, son rôle est :

> Plus en termes de quand qu'il y a un pépin quelconque ou quand ça ne se fait pas mettons les transferts personnalisés d'un dossier qui est suivi au Centre jeunesse qui est envoyé par le CSSS. Si le protocole n'est pas respecté, là j'appelle la personne-liaison au Centre jeunesse pour dire "ça ne s'est pas fait comme ça aurait dû". (Entrevue 15, personne-liaison, CSSS)

Du côté des CSSS, la plupart des personnes-liaison travaillent dans le cadre du programme « Jeunes en difficulté[24] » ou dans l'un des autres programmes des

---

[24] Selon l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal (2004), le programme « jeunes en difficulté » regroupe les services destinés aux jeunes (0-17 ans) avec des troubles de développement ou de comportement ainsi que des problèmes d'adaptation sociale qu'ils aient besoin de protection ou d'aide pour éviter que leur sécurité et leur développement ne soient compromis. Des services sont aussi prévus pour leur famille. Pour plus d'information sur ce programme, visitez :

http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/pdf/publications/isbn2-89510-175-2.pdf

services « Famille-enfance-jeunesse[25] ». Du point de vue du *Guide de partenariat*, alors que certains CSSS ont désigné une seule personne-liaison, plusieurs, par ailleurs, raisonnent en termes de CLSC et ont désigné une personne-liaison par CLSC. Lors de la conduite de la présente recherche, plusieurs des noms inscrits sur le *Guide de partenariat* n'occupaient plus la fonction de personne-liaison et ce pour deux causes principales : soit parce que la personne avait quitté le CSSS ou le CLSC, soit qu'il y avait eu une réduction du nombre de personnes-liaison nommées; la deuxième cause étant la plus fréquente. Les personnes-liaison du CSSS rencontrées occupaient soit un poste de coordination ou chef du programme « Jeunes en difficulté ».

Du côté du CJM-IU, cinq des personnes rencontrées avaient ce titre depuis 2001. Seulement trois personnes ont été nouvellement nommées. Toutes les personnes-liaison du CJM-IU sont des conseillers à l'accès[26]. À ce sujet, un des cadres rencontrés au CJM-IU nous explique le fondement de ce choix :

> Ce n'est pas pour rien qu'on a choisi les conseillers à l'accès. Parce que les conseillers à l'accès dans notre établissement c'est vraiment comme la porte d'entrée pour les services d'hébergement et tout ça, et ils ont déjà ce rôle-là de concilier entre mettons l'équipe évaluation-orientation, application des mesures, les parents, le jeune... donc, ils sont très médiateurs. Puis pour plusieurs, ils n'ont pas la formation complète de médiation, mais ils ont été sensibilisés à la médiation. Ça pour nous c'était bien important, indépendamment du rôle de personne-liaison. (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Certains représentants des trois organisations du sous-comité « Collaborations » ont organisé une tournée d'animation du *Guide de partenariat* pour les douze CSSS. Lors des rencontres de ce comité d'animation, les représentants des Centres jeunesse de

---

[25] « Famille-enfance-jeunesse regroupent plusieurs programmes et équipes de travail : déficience intellectuelle et troubles envahissants de développement, équipes scolaires, santé mentale jeunesse, CAFE, jeunes en difficulté, etc. » (Entrevue 14, personne-liaison, CSSS)

[26] Les conseillers à l'accès s'occupent des ressources de placement au CJM-IU. Ils travaillent en interne avec la DPJ et ils travaillent avec les CSSS pour des demandes de placement dans le cadre de la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

Montréal et de Batshaw étaient présents alors que du côté des CSSS, seulement deux CSSS étaient représentés. Il y a eu un changement pour ce qui concerne l'Agence puisqu'une nouvelle personne était représentante de l'Agence de la santé et de services sociaux pour siéger à ce comité.

La tournée d'animation a été organisée afin de faire connaître et promouvoir le *Guide de partenariat* pour les douze CSSS entre mars et mai 2009. Ainsi, il s'est écoulé une année entre la publication et la mise en application du guide et son animation auprès des CSSS. Ce délai d'un an a été déploré par certains cadres du CJM-IU dans la mesure où ceci a retardé l'appropriation et même l'application du guide dans les CSSS.

> La façon dont ça a été fait au niveau du *Guide de partenariat*... ça a été long par exemple. Moi je trouve que ça a été long. On est allé au lancement et là il y eu quasiment, je ne sais pas combien de temps, avant que les rencontres aient lieu. Ça a fait des irritants. [...] Moi dans ma tête, c'était le *Guide de partenariat* qui s'appliquait puis je roulais avec. Mais, il y a des CSSS où ce n'était pas là. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Ceci étant dit, lorsque les personnes ont été questionnées sur leurs échanges avec leurs collaborateurs lors de cette rencontre, on se rend compte que la tournée d'animation n'a pas permis à tout le monde de se rencontrer et de tisser des liens plus personnels avec leurs partenaires. Plusieurs personnes-liaison, qui sont censées travailler ensemble selon le *Guide de partenariat*, n'ont pas eu l'occasion de se rencontrer et dans certains cas n'étaient même pas sûres que leur partenaire était présent à cette rencontre. En effet, trois (sur huit) des personnes-liaison rencontrées au CJM-IU ainsi que trois (sur quatre) des personnes-liaison rencontrées aux CSSS déclarent ne pas savoir si leur partenaire était présent lors de la rencontre d'animation du *Guide de partenariat*. Plus encore, même lorsque les deux personnes-liaison se sont rencontrées et ont été identifiées, elles n'en sont pas satisfaites.

> Est-ce que la personne-liaison... Vois-tu je ne peux pas répondre. Honnêtement, elle ne s'est pas identifiée à moi. [...] Dans le fond je ne sais pas alors je ne peux pas dire si elle était là. (Entrevue 8, personne-liaison, CJM-IU)

> Oui elle était là, mais elle était comme moi dans l'arène de tout ça une personne fondue dans une foule de 50-60. Ce n'est pas elle qui est venue parler en avant ni moi. C'est plus les directions. On a nommé pendant cette rencontre-là beaucoup nos deux noms à tout le monde qui était là. Mais moi j'aurai aimé ça qu'il y ait le personnel des Centres jeunesse pour que moi je les voie. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

D'autres personnes-liaison du CJM-IU ont soulevé certaines lacunes dans cette tournée. De façon générale, seuls les responsables et cadres supérieurs du CJM-IU ainsi que la personne-liaison pour le CSSS en question et des représentants de l'Agence de la santé et de services sociaux étaient présents lors de cette tournée. Autant les personnes-liaison au CJM-IU qu'aux CSSS rencontrées lors de cette étude remettaient en question le fait que les intervenants n'étaient pas présents lors de ces rencontres.

> Il n'y avait pas, ou peu, d'intervenants sociaux dans la rencontre. Alors, c'était plutôt les gens qui... les chefs de service. Donc, moi je trouve qu'il y a une lacune là parce que c'est au quotidien que ça se passe. [...] Alors moi, je trouve qu'il y a un manque à ce niveau-là, que les intervenants ne soient pas présents au même titre que nous à l'accès. (Entrevue 8, personne-liaison, CJM-IU)

De plus, du côté des CSSS, les personnes-liaison rencontrées ont sans exception exprimé leur malaise avec le rôle qu'a joué le CJM-IU dans la tournée d'animation. Une des personnes-liaison des CSSS nous disait à ce sujet :

> On a rencontré les patrons et les conseillères cliniques où on a parlé du *Guide de collaboration*, mais c'était le Centre jeunesse qui nous disait "c'est comme ça". Ça n'a pas été ensemble comment on a réfléchi. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Ceci va à l'encontre du message que la direction au CJM-IU souhaitait faire passer :

> Quand on a réfléchi à la tournée pour présenter le guide, pour nous c'était extrêmement important que ça soit coordonné par l'Agence pour donner une neutralité. Parce qu'on ne veut pas, on ne veut absolument pas que les gens des CSSS aient l'impression que c'est imposé par le Centre jeunesse parce que ce n'est pas ça. On l'a travaillé le guide en partenariat, on a fait quelques concessions, on s'est dit on va aller plus loin pour mieux collaborer avec nos partenaires. (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

4.3 Contexte de la collaboration

Cette section s'attarde à présenter le contexte dans lequel la collaboration CSSS/CJM-IU se déroule. Il s'agit de présenter les facteurs organisationnels et individuels identifiés par les participants autant du côté du CJM-IU que des CSSS.

4.3.1 Facteurs organisationnels

Soutien et support hiérarchiques

Tous les intervenants confirment que le climat du travail au CJM-IU est très favorable et qu'ils en sont satisfaits. Ils déclarent avoir le soutien nécessaire de la part de leurs chefs hiérarchiques tout en ayant la marge de manœuvre nécessaire pour gérer les dossiers et prendre les décisions qui s'imposent. Les chefs hiérarchiques sont sollicités pour des dossiers jugés complexes par les intervenants ou en cas de conflits ou de différends entre intervenants du CJM-IU ou avec des intervenants des organisations collaboratrices. De même, la plupart des personnes-liaison rencontrées aux CSSS déclarent être autonomes, gèrent assez bien les dossiers avec le CJM-IU et ne font appel à leurs supérieurs hiérarchiques que pour des situations complexes ou en cas de conflits. De plus, une personne-liaison nous explique que, selon elle, il est très important de ramener les problèmes de gestion à la hiérarchie dans la mesure où seuls les problèmes portés à la connaissance de la direction ont une chance d'être réglés. Ainsi, seuls les éléments qui pourraient faciliter le travail sont rapportés à l'attention des chefs hiérarchiques : les lacunes dans les processus administratifs, le manque de ressources, les difficultés de contact et d'accès aux services des partenaires, etc.

> Il y a des affaires qui ne sont pas faites encore, moi je renvoie ça à ma boss, je lui dis "ça n'est pas fait ça, il faut que quelqu'un s'occupe d'une entente de gestion parce que moi je ne sais pas quoi dire. Je vais te harceler continuellement sur ce type de demandes-là que je ne le sais pas si je dois répondre oui ou non". Alors, je le refile à mon patron ces demandes-là. Puis elle n'aime pas ça

> évidemment, mais ça demande qu'ils se positionnent. Moi je ne peux pas répondre à sa place. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

> J'ai fait voir à mon directeur qui siège à la table « Jeunes en difficulté », que ça serait peut être bien d'avoir quelque chose plus formel, plus organisé, de la part de peut être des Centres jeunesse envers les CSSS. [Par contre], des problèmes, en fait ça rentre avec moi et ça reste avec moi. Donc, mon directeur est plus ou moins au courant dépendamment de la grosseur, l'ampleur de la situation. Mais on n'a pas non plus un protocole en place ici qui dit que je dois informer ou je dois émettre un rapport. C'est mon dossier, je le gère. (Entrevue 15, personne-liaison, CSSS)

Les personnes-liaison au CJM-IU ont le statut de conseillers à l'accès. Les conseillers à l'accès travaillent tous au service de l'accès et collaborent en interne avec les autres services du CJM-IU et en externe avec des partenaires externes principalement les CSSS et relèvent hiérarchiquement d'un chef de service. Par ailleurs, en leur qualité de personnes-liaison, les conseillers sont en lien avec le cadre désigné qui, hiérarchiquement, est le chef immédiat de leur chef de service. De façon unanime, les personnes-liaison au CJM-IU se sentent appuyées et apprécient le soutien autant de leur chef de service que du cadre désigné. Une des personnes-liaison au CJM-IU décrit son chef de service comme étant « une personne très disponible qui est joignable en tout temps. » (Entrevue 8, personne- liaison, CJM-IU) et en parlant de son chef et du cadre désigné, elle nous dit « ces deux personnes [...] sont très à l'écoute puis ont une vision globale, mais aussi objective, de notre travail. Moi je trouve qu'elles sont très supportantes. [...]. Je suis très satisfaite. ». Sur le même sujet, une autre personne-liaison au CJM-IU nous disait qu'elle fait appel à ses supérieurs au quotidien et que ce lien est très aidant et surtout efficace :

> J'ai un pépin là dans la minute, je peux appeler [mes chefs hiérarchiques], l'oreille attentive et oui il s'est passé quoi et on reprend tout de suite... On a des chefs exceptionnels à l'accès. [...]. C'est une très très belle équipe avec des chefs très à l'écoute. (Entrevue 1, personne-liaison, CJM-IU)

Formation du personnel

Dans le domaine de la formation, nous distinguons la formation universitaire, la formation PNF et autres formations continues ou de perfectionnement. Ainsi, pour ce

qui est de la formation universitaire, qu'ils soient travailleurs sociaux, psychologues, sexologues, éducateurs, psycho-éducateurs, etc., les intervenants du CJM-IU ont été formés en relations humaines ce qui favorise le travail collaboratif selon plusieurs intervenants. Pour les personnes-liaison, elles jugent leurs formations universitaires satisfaisantes.

À l'exception de cinq personnes, tous les répondants à notre questionnaire ont assisté à la formation PNF (une journée). De même, les personnes-liaison participantes, qu'il s'agisse du CJM-IU, des CSSS ou des cadres du CJM-IU rencontrés, ont suivi la formation PNF (trois jours).

Néanmoins, plusieurs intervenants soulignent le manque de formation au sujet des collaborateurs et des services qu'ils offrent. Une intervenante souligne ce manque du côté de tous les partenaires et nous précise :

> Autant les services DPJ sont peu claires pour nos partenaires, autant de mon côté je suis consciente de mon manque de connaissance au niveau de ce qui est disponible, des différents programmes offerts au CLSC ou autres… avec une meilleure connaissance des services on pourrait mieux référer. (Questionnaire 28, Intervenant, CJM-IU)

Par ailleurs, il n'y a pas de continuité dans la formation, à cet égard, une jeune intervenante nous explique que « comme nouvelle employée, on nous parle peu des collaborations possibles. » (Questionnaire 25, Intervenant, CJM-IU).

De plus, un des cadres rencontrés au CJM-IU nous explique que les personnes-liaison n'ont pas eu de formation sur la collaboration et plusieurs participants sont d'avis qu'une formation spécifiquement sur la collaboration serait appréciée :

> Je pense que souvent on n'a pas de formation sur le partenariat ou sur la collaboration. On le fait de façon instinctive. Mais moi je pense que ça ne serait pas mauvais qu'il y ait une formation au niveau de la collaboration. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Expériences du personnel

Nous distinguons les expériences au CJM-IU et les expériences de travail dans d'autres organisations. Plusieurs intervenants affirment que c'est l'expérience qui favorise et améliore le travail en collaboration et non les différentes formations. Ceci dans la mesure où les différentes expériences de travail ont permis aux intervenants de partager les responsabilités et les procédures administratives pour arriver à des solutions concrètes, ce qui encourage à réitérer les mêmes expériences. Les intervenants ayant acquis des expériences dans certaines des organisations partenaires (par exemple au CLSC ou dans des organismes communautaires) trouvent qu'ils ont plus de facilité à collaborer avec ces organisations dans la mesure où ils connaissent leurs façons de faire et leurs procédures administratives comme en témoigne cette intervenante :

> J'ai travaillé pendant plusieurs années dans le milieu communautaire avant de travailler au CJM. Ainsi, j'ai une meilleure connaissance du fonctionnement du milieu communautaire, des approches et des façons de faire. De fait, je suis plus sensible à interpeller ces collaborateurs. (Questionnaire 43, Intervenant, CJM-IU)

Contexte de volontariat dans les CSSS

Les CSSS travaillent dans un contexte de volontariat[27]. Cette notion a été mentionnée par pratiquement toutes les personnes rencontrées autant aux CSSS qu'au CJM-IU. Les personnes-liaison aux CSSS considèrent que la notion de volontariat rend difficile la gestion des dossiers. La mise en situation présentée par une personne-liaison des CSSS représente assez bien les enjeux autour de cette notion :

> Il y a un signalement qui est fait sur une famille et l'intervenant [du CJM-IU] appelle la famille pour dire "Qu'est-ce que vous allez faire pour que la

---

[27] Le volontariat renvoie au fait que dans le cadre de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, l'enfant et sa famille ou l'un des deux font la demande de placement de façon volontaire. La demande du service est libre et ni le CSSS, ni le DPJ n'y prennent part.

> compromission n'existe plus?", "Est-ce que vous accepteriez d'aller dans un CLSC pour faire arrêter…", "Oui ", "Je vous réfère au CLSC". Les parents sont volontaires tout ça. C'est une lecture. Mais des fois quand ça arrive ici, non c'est ils voulaient se débarrasser de la DPJ, ils ne voulaient juste pas les avoir. Ça fait qu'une phrase à donner c'est celle-là. Si tu ne veux pas avoir la DPJ tu dis "Je veux faire de quoi puis je veux aller au CLSC". Là on se retrouve des fois dans la famille "Qu'est-ce que vous voulez?", "Un HLM". Moi, j'ai besoin d'une demande. Ça m'a été référé, c'est ça qui est écrit, "Oui mais ça va bien maintenant", "Ça va bien depuis quand?", "Depuis 2 jours". "Oui mais vous pensez qu'en 2 jours tout est"… Ils sont volontaires. Il faut qu'ils soient volontaires. Ça cette compréhension-là du réel volontariat, je ne le sais pas s'ils [les gens du CJM-IU] le savent bien. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Ainsi, pour les personnes-liaison des CSSS, il s'agit « souvent [d'un] faux volontariat, ça nous pose problème, puis [les gens du CJM-IU] entendent des familles volontaires, puis nous on les trouve en situation difficile. » (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS). Cette position est partagée par les cadres au CJM-IU qui reconnaissent que le volontariat vient contraindre et limiter l'action des CSSS. Par ailleurs, certaines personnes-liaison au CJM-IU ont une vision un peu différente et plutôt positive de cette notion comme le montre cet extrait d'une entrevue avec une personne-liaison du CJM-IU :

> Quand il y a des hébergements, et c'est encore présent, quand un jeune rentre en hébergement donc placé en réadaptation sous la Loi sur les services de santé et les services sociaux, souvent j'ai des chefs de service qui m'appellent, ils ne sont pas contents, et qu'ils ne sont pas contents, je ne comprends pas pourquoi… vous devriez être ben plus contents. Il y a un volontariat tout au moins minimal qui vous permet de travailler davantage, mais ils ne sont pas contents, ils n'aiment pas ça. Ils ont l'impression encore aujourd'hui de n'avoir plus de, je dirais entre guillemets, pouvoir ou d'autorisation quand le jeune est sous la Loi sur les services de santé et les services sociaux, ce qui est faux. Ils ont plus d'ouverture et de possibilités sous la Loi sur les services de santé et les services sociaux, mais ils ne le savent pas. (Entrevue 1, personne-liaison, CJM-IU)

Roulement du personnel aux CSSS

Dans les CSSS, un des facteurs importants réfère au taux de roulement élevé du personnel. Les personnes rencontrées ont toutes et sans exception parlé de cet aspect et son impact sur la collaboration. Cette réalité vient épuiser le travail en équipe que ce soit d'un point de vue horizontal, entre intervenants, ou vertical, entre les

intervenants et leurs chefs hiérarchiques. Une des personnes-liaison aux CSSS nous racontait l'effet du roulement sur leur implication dans la révision du *Guide de partenariat* :

> Mon patron à l'époque, qui n'est plus ici maintenant, nous avait rencontrés quand il s'est mis à l'écrire ce *Guide de collaboration* là, nous avait écrit et les trois conseillères cliniques on s'était rencontrés avec lui puis on avait donné quelques commentaires. Mais ce n'est pas [...] parce qu'après ça il est parti, mais ce n'est pas revenu. Mais parce qu'ici on avait une culture de travailler ensemble, on avait des patrons qui avaient une culture de travailler avec nous, ça le faisait. Mais il est parti, puis après ça il s'est écrit puis il s'est signé puis [...] Ça fait que je te dirais si le patron serait resté, je pense qu'il aurait peut-être été écrit pareil de la même façon, mais il serait revenu nous voir. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Structure organisationnelle

Les répondants au CJM-IU trouvent qu'un des problèmes pour la collaboration est la structure des deux organisations dans la mesure où le CJM-IU est une grosse organisation régionale comparativement aux CSSS qui, eux, se présentent en douze organisations territoriales. La structure des CSSS présente des défis au CJM-IU. Selon les cadres participants, les intervenants du CJM-IU doivent composer et s'ajuster à douze façons différentes de faire étant donné qu'il n'y a pas de volonté d'harmoniser les pratiques des établissements. Plus encore, certains cadres et personnes-liaison rapportent que même les titres de services et de directions ainsi que les formulaires et les procédures sont différents d'un CLSC (et non CSSS) à un autre. Cette diversité des façons de faire rend difficile le travail et peut créer des frustrations du côté du CJM-IU.

> C'est sûr que nous on est un établissement régional, donc on dessert l'île de Montréal au complet tandis que les CSSS sont divisés en 12 territoires. Déjà là ça complique les choses. C'est parce qu'au niveau de l'Agence ou du regroupement des CSSS il n'y a pas de volonté d'harmoniser les pratiques. Il y en a peut-être un directeur qui va vouloir plus s'harmoniser avec son collègue, mais de façon générale chaque CSSS est un peu indépendant de sa formule, par exemple sur ses heures d'ouverture. Donc pour un partenaire régional ça nous fait 12 façons de faire à apprendre. Ça, ça va quand c'est un service d'application des mesures qui est délimité, d'à-peu-près le même territoire que le CSSS. Mais quand on se retrouve avec des services comme urgence sociale ou réception

> traitement des signalements, c'est moins fonctionnel parce que là il faut que l'intervenant qui prenne l'appel se dise "Ah oui là c'est le CSSS XXX, eux autres...". Ça je trouve que c'est moins fonctionnel. Et sinon... c'est sûr que des fois « Jeunes en difficulté » dans les CSSS la façon de diviser les choses entre le 0-5 ans, 6-18 ans, même un peu toxico qui commence, santé mentale, c'est comme s'ils sont un peu plus divisés que nous. Donc des fois on fait bon, à quelle porte on s'adresse? (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

> Dans le fond je regarde où 12 CSSS, mais même à l'intérieur d'un CSSS, il y a des façons de faire différentes dépendamment du CLSC. Alors nous qui faisons des références personnalisées aux CSSS, pour nous avec le *Guide de partenariat* on a une ligne de conduite. On s'en va comme ça. Mais on arrive dans un CSSS ou un CLSC on dit "Non non ce n'est pas comme ça que nous on fonctionne". Ça, ça fait des irritants et là ça pourrait monter en escalade. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Restructuration du système de santé

Selon les participants du CJM-IU, la restructuration du réseau de la santé aurait amené beaucoup de bureaucratisation et de lourdeur de services. Les intervenants expliquent qu'il y a autant de procédures administratives qu'il y a de partenaires. Chaque organisation a ses propres procédures et ses délais d'attente. Ainsi, les intervenants trouvent très complexes les demandes de service pour les partenaires.

> Les structures organisationnelles, la bureaucratisation des CLSC, CSSS, puis que c'est rendu gros puis ils manquent d'espace puis ci puis ça, c'est sûr que ça ne peut pas faire autrement que de jouer quelque part sur la clientèle. Tu sais comme je suis frappé de voir moi... on a un site intranet puis avec tous les départements puis comment ça a changé par rapport aux CSSS avant. Tu as des directions importantes, l'immobilisation de tous les immeubles qu'ils gèrent. Avant c'était un édifice, un CLSC. Là c'est gros, gros, gros. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

> Lorsque le travail collaboratif est rendu plus complexe, c'est lorsque les "procédures internes" de chaque établissement s'entrechoquent. Les dossiers qui ont nécessité le plus de collaboration sont forcément les plus complexes et j'avais l'impression chaque fois que c'était un cas d'espèce pour lequel il fallait remonter toute la ligne de gestion à chaque question particulière. C'est vraiment ce qui complexifiait le travail. (Questionnaire 17, Intervenant, CJM-IU)

Malgré la restructuration du réseau de la santé et la mise en œuvre de CSSS, autant les CSSS que le CJM-IU raisonnent dans la plupart du temps en termes de CLSC et non en termes de CSSS. En effet, du côté des CSSS, plusieurs ont désigné des

personnes-liaison par CLSC et non par CSSS. De plus, la répartition du CJM-IU des conseillers à l'accès est faite en termes de CLSC.

Nouvelles structures dans les CSSS

De nouvelles structures se mettent en place dans les CSSS. L'élément le plus cité par les personnes-liaison des CSSS est l'implantation du programme Crise-Ado-Famille-Enfant (CAFE)[28]. Les CSSS mentionnent le manque de ressources, d'expertise et de préparation pour ce nouveau service. En effet, CAFE fonctionne entre 15 h et 22 h et à l'extérieur de ces horaires, c'est la garde psychosociale du CLSC qui s'occupe des demandes pour CAFE. Plusieurs des personnes rencontrées aux CSSS se prononcent négativement par rapport à ce nouveau service.

> C'est une expérience qui s'est passée en Montérégie puis qui a fait ses preuves et que l'université a prise comme… s'est mis à analyser et en ont fait, je ne sais pas trop, un programme, et qu'ils ont trouvé que c'était adéquat puis ils ont dit autant les Centres jeunesse que les CSSS ont dit "Oui ça serait la formule parfaite, on pourrait mettre ça dans nos CSSS puis on va l'avoir, donc ça va diminuer les signalements", parce que le but est toujours de diminuer les signalements. Ça fait que ça va diminuer les signalements puis les familles vont se rééquilibrer puis vont se prendre en main. Ce n'est pas bête comme service, ce n'est vraiment pas bête. Mais est-ce que notre secteur avait besoin d'une équipe comme ça, 7 jours par semaine, tout le temps? Parce que c'est des situations de crise, ça fait que des crises tu en as ou tu en as pas. […]. Moi je trouve que notre système de santé est fait pour "Sois très malade et tu vas avoir des bons services". Ce n'est pas "Prends-toi en charge et on va t'aider à ce que tu sois en charge puis on va tout te donner des services". C'est, "Sois en crise, une grosse crise, puis c'est sûr que tu vas voir du monde". (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Néanmoins, les personnes-liaison aux CSSS restent optimistes dans la mesure où elles espèrent que des ajustements et des adaptations soient faits à la suite de la phase d'implantation.

---

[28] CAFE : Crise Ado Famille Enfant est un programme d'intervention intensive et rapide implanté aux CSSS depuis 2009. Il équivaut au service IRI (intervention rapide et intensive) au CJM-IU. Une fois CAFE implanté, le CSSS n'a plus accès au service IRI.

> Je pense que l'intention est noble de mettre en place dans chaque territoire un service de crise. On ne peut pas être contre ça. Il y a un déploiement d'effectifs. C'est mieux pour les jeunes parce que si... Ils n'ont pas enlevé de personnel au Centre jeunesse en termes de budget ou quoi que ce soit au Centre jeunesse pour créer le CAFE d'après moi. C'est du déploiement de service. C'est des ajouts de services pour les jeunes. On ne peut pas être contre ça moi, je pense. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

Contexte institutionnel

Les personnes rencontrées ont soulevé certaines contraintes à propos des lois et des règlements auxquels elles se réfèrent dans le cadre de leur travail. En effet, les intervenants sont appelés à se référer à la Loi sur la protection de la jeunesse et la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Dans ce contexte, les deux lois accordent aux deux partenaires des rôles différents :

> Puis leur rôle est... ils sont en première ligne et moi je trouve que le travail qui se fait actuellement puis les changements qui sont apportés, c'est qu'ils se donnent des outils pour vraiment qualifier leurs interventions de première ligne. Ça, c'est important. Puis moi je trouve que dans aussi l'éventualité où un enfant hébergé va avoir le même intervenant social, celui du CSSS, c'est aussi de préserver puis de qualifier... C'est parce que je trouve qu'en LSSSS c'est l'idéal au sens où on a une collaboration qui est de base. Elle est présente. Alors qu'en LPJ on ne l'a pas nécessairement parce qu'on a recours à la loi. C'est une loi d'exception, mais... Donc, oui en LSSSS je trouve que c'est ça, c'est essentiel puis que je sens que leur mandat s'élargit et que d'autant plus oui ils font un travail qui permet d'éviter le placement souvent. Ça permet d'éviter un signalement. (Entrevue 8, personne-liaison, CJM-IU)

Les deux lois ont parfois des exigences différentes. Le cas le plus souvent évoqué est la présence des parents pour un placement. Le CJM-IU ne peut ordonner un placement si le père n'est pas présent. La loi exige la présence des deux parents même si l'un deux n'est pas impliqué dans la vie du jeune. Alors que pour les CSSS, ce n'est pas obligatoire selon la LSSSS. Ainsi, pour des comités de placement, le conseiller à l'accès au CJM-IU exige que des tentatives de retrouver le parent absent soient faites. Les conseillers à l'accès au CJM-IU se montrent assez ouverts et flexibles pour accommoder tous les participants à la table d'accès.

> C'est certain qu'en aucun temps je ne ferais un comité si les parents ne sont pas là. Même souvent les pères je dirais ne sont pas présents pour x raisons, mais à

> ce moment-là moi je demande aux intervenants que le père soit au moins informé par écrit qu'il y aura un comité, qu'il peut venir donner sa parole, sa position, que s'il ne veut absolument pas rencontrer madame ou si madame ne veut absolument pas rencontrer monsieur, à ce moment-là on peut faire le comité en deux temps. (Entrevue 2, personne-liaison, CJM-IU)

De plus, viennent s'ajouter à ces deux lois, les orientations ministérielles du programme « Jeunes en difficulté ». Selon certaines personnes-liaison aux CSSS, il y aurait même un écart entre ce qui a été prévu dans les modifications de la loi, parfois traduites dans les orientations ministérielles et la pratique. L'extrait suivant donne un exemple éloquent à cet égard :

> Je donne en exemple les situations où le parent gardien qui est souvent le père doit avoir des visites supervisées, où il y a eu de la violence auprès de la femme puis de l'enfant ou de la mère seulement, puis il y a une coupure de lien pendant des mois sur le plan judiciaire, puis là il y a une reprise de contact avec l'enfant puis ça demande des visites supervisées. Ça, c'est dans les modifications à la loi qui ont été concrétisées dans les orientations ministérielles du programme « Jeunes en difficulté » qui dit il faut déployer des services dans la communauté des lieux physiques avec des professionnels pour superviser ces rencontres-là pour le bien-être des enfants. Ce n'est pas parce qu'il y a eu une situation de violence qu'il faut couper le lien enfant-père. Puis il faut aider ces hommes-là ta ta ta... Mais il n'y en a pas beaucoup. Donc là c'est écrit dans les orientations. C'est un mandat tripartite, Centre jeunesse, CSSS, organismes communautaires. Là on voit que ça fait un bout de temps que c'est écrit, puis là on reçoit des demandes puis ça reste en suspens. Les Centres jeunesse nous envoient des demandes "Je regrette je ne peux pas vous donner ce service-là, on ne l'offre pas encore". Là j'en parle à ma chef, elle dit "On n'a pas encore d'ententes de gestion". Tu vois qu'il y a des affaires qui sont à améliorer. Il y a des... comment je dirais ça... il y a peut-être une trentaine de points dans les orientations du ministère, moi je dirais qu'il y en a peut-être le tiers comme ça qu'il y a beaucoup de travail encore à faire, des ententes de gestion, des collaborations, etc. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

Histoire de la collaboration

L'élément le plus positif est l'histoire de la collaboration. En effet, tous les participants à cette étude expliquent que la collaboration est plus facile et efficace lorsqu'une habitude de travailler ensemble est déjà instaurée avec des partenaires. Sans exception, les personnes rencontrées autant au CJM-IU que dans les CSSS se disent plus efficaces dans leurs échanges avec des personnes qu'elles connaissent depuis longtemps et avec lesquelles elles ont l'habitude de travailler. En comparant le

discours des personnes-liaison nommées depuis 2001 et celles nommées en 2008, les premières évoquent toujours le rôle de l'histoire de la collaboration dans la facilitation des échanges entre elles et les personnes des CLSC avec qui elles travaillent depuis ce temps-là. Pour certaines personnes-liaison, cet élément est déterminant. Une personne-liaison au CJM-IU depuis 2001 mais dont le territoire s'est élargi à un autre CSSS nous explique que la collaboration avec les plus anciens intervenants est différente de celle vécue avec les nouveaux :

> Au point de départ [en 2001], je ne m'occupais que du CLSC XX. La collaboration est très très installée. Les gens m'appellent régulièrement et je vois la différence parce que présentement c'est sûr que j'ai le CLSC XX mais j'ai aussi le CLSC YY. Bon je peux voir la différence entre qu'est-ce qui est installé pour moi dans le CSSS XX puis le CSSS YY [...] où on a une bonne collaboration, mais je les connais moins. (Entrevue 2, personne-liaison, CJM-IU)

Ainsi, l'histoire de la collaboration est déterminante ou du moins facilite ce processus de travail collaboratif. Or, il reste difficile de généraliser ce constat qui vaut pour les relations personnelles et non pour le domaine des relations interorganisationnelles, comme le démontre cet extrait d'un entretien avec un des cadres au CJM-IU :

> Il faut dire que Montréal... c'est très... beaucoup de CSSS, beaucoup d'intervenants, ça multiplie les partenaires puis le travail ici fait en sorte que ce n'est pas toujours la même personne qui parle à l'intervenant. Alors, il y en a qui vont dire "ben untel ne travaille pas comme l'autre puis il y a des différences". Moi ce que je réponds à ça c'est qu'on a une grille d'analyse et la grille d'analyse elle est la même pour tout le monde. Il y a des différences au niveau des personnalités puis au niveau des... Mais, la décision devrait être la même à cause de toute la grille d'analyse et les éléments qui nous sont rapportés. Mais il y a beaucoup de roulement de personnel, beaucoup de changements, et ça, je l'entends de la part de nos partenaires "Est-ce qu'on ne pourrait pas toujours avoir la même personne?" (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Divergence des lectures

Les personnes-liaison des CSSS soulèvent la divergence de leurs lectures des dossiers et celles du CJM-IU. Alors que le CJM-IU fait une lecture légale, les CSSS font une lecture sociale.

> C'est toujours là le défi de comment on va faire une lecture clinique commune qui est centrée sur le client avec son histoire. Parce que c'est ça, je pense que le

> signalement est fait sur une situation bien précise. La situation bien précise elle dit ça, ça devrait être ça. Nous souvent on a l'histoire. Et ça c'est difficile d'amener les gens de la DPJ à voir l'histoire. Mais c'est arrivé dans quelques situations, je ne dis pas que ça n'arrive pas, il y a des gens qui disaient "OK, oui on va la regarder dans l'histoire". Il faut la regarder parce que ce fait-là ne peut pas être pris juste tout seul si on veut que la compromission n'existe plus. Mais ça, ça demande du temps, ça demande des temps rencontres, ça demande une bonne lecture clinique des intervenants, ça demande aussi beaucoup d'imagination de comment on va faire différemment. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

4.3.2 Facteurs individuels

La plupart des intervenants s'accordent sur le fait que la collaboration dépend des individus qui entament l'échange. Ainsi, pour plusieurs, la collaboration et sa réussite reposent sur les attributs des personnes qui y sont impliquées : « Les partenariats reposent essentiellement sur des personnes avec qui nos liens sont établis. La situation est donc précaire. » (Questionnaire 47, Intervenant, CJM-IU). Pour eux, la collaboration devra être mieux balisée pour plus d'efficacité dans l'intervention. En effet, mis à part le contexte et l'intervention mise en place pour favoriser la collaboration, il reste néanmoins qu'elle repose sur l'attitude, l'habileté et l'ouverture des deux personnes qui entrent en contact et doivent collaborer : « On travaille avec des humains et l'intervenant est un humain. Ça fait que tout dépend à quel intervenant on parle ou quel intervenant nous parle ça, c'est… L'art est dans la communication. » (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS).

Dans ce sens, certains intervenants du CJM-IU questionnent la formalisation du rôle de « collaboration » en désignant des personnes-liaison dans la mesure où il est important de conscientiser tous les intervenants qui collaborent au quotidien. Cette formalisation du rôle de collaboration vient alourdir les procédures selon eux.

> [La collaboration] demeure plus souvent une question d'individus à individus. Souvent, j'ai observé que lorsqu'il y a une personne qui a un rôle plus net de liaison, cela complexifie encore plus les collaborations puisqu'il faut d'abord arriver à joindre cette personne de notre établissement, lui résumer une situation, qu'elle résumera à son tour à son interlocuteur avant que l'information arrive à la

> bonne personne de l'autre établissement : à mon sens, cela ralentit les processus et, au final, il faut quand même reprendre des discussions cliniques puisque ces intermédiaires n'ont pas de connaissance personnelle des situations et l'information se perd souvent. (Questionnaire 17, Intervenant, CJM-IU)

Ainsi, les facteurs individuels constituent, selon plusieurs des personnes rencontrées, le noyau dur de toute collaboration efficace. Par conséquent, il serait pertinent de bien choisir les mécanismes de collaboration afin de favoriser une préparation des personnes qui y sont impliquées, principalement leur compréhension des mandats de chacun. Lorsque les intervenants comprennent ce qui relève de chacune de leurs organisations, les limites de l'intervention et la place qu'occupe le partenaire dans l'intervention, il semble plus facile de faire passer le message de l'importance de la collaboration. Ceci est encore plus vrai dans la mesure où les nouvelles personnes qui intègrent le marché du travail ne sont pas forcément préparées pour le travail en collaboration.

> C'est sûr que le travail en collaboration ce n'est pas d'hier. [...] C'est quelque chose qui doit être investi et maintenu. Il y a toujours eu de la collaboration, des liens établis, mais souvent ça tombe. Puis on n'est souvent pas prêts à ça quand on part, qu'on soit formé à l'université puis qu'on arrive sur le terrain, je ne pense pas que ça nous forme puis on est prêt à travailler en collaboration. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Dans l'intervention au quotidien, les témoignages de certains intervenants participants démontrent un manque d'ouverture à la collaboration et une défaillance par rapport à sa signification. Selon eux, l'objectif ultime de la collaboration est d'éviter la récurrence et donc, ils ont tendance à se retirer plus rapidement sinon systématiquement lorsqu'un autre organisme intervient.

> Si une collaboration importante est installée et que les clients sont engagés auprès d'un autre organisme, il se pourrait que cela influence ma décision de fermeture en protection. Puisque nous avons la préoccupation d'éviter la récurrence, il se peut qu'on prolonge en protection soit par mesure volontaire, ordonnée ou encore post-ordonnance. Lorsque le partenaire est présent et peut continuer à donner des services, je vais fermer plus tôt. (Questionnaire 37, Intervenant, CJM-IU)

D'autres voient en la collaboration une libération de certaines tâches :

> La collaboration fait en sorte que nous pouvons nous dégager de certaines responsabilités qui ne font pas à la base partie de notre mandat. Nous référons la demande vers le bon service et par la suite nous travaillons de concert ensemble pour atteindre le but visé. (Questionnaire 25, Intervenant, CJM-IU)

Sur le plan individuel toujours, certains CSSS ont pris des initiatives pour inviter ou aller visiter certains services du CJM-IU, principalement les services « réception et traitement des signalements (RTS) » et « intervention rapide et intensive (IRI) ». En effet, les personnes-liaison des CSSS trouvent avantageux de travailler ensemble surtout dans un contexte où plusieurs des responsabilités, jusqu'à récemment remplies par le CJM-IU, sont transférées aux CSSS.

> Je pense que dans le transfert un peu des mandats les intervenants sont peut-être moins outillés ou n'ont pas l'expertise et les connaissances que les Centres jeunesse détenaient pendant de nombreuses années. Donc, maintenant on commence à inviter les Centres jeunesse chez nous à faire partie des réunions, pour transmettre un peu les connaissances, les expertises. (Entrevue 15, personne-liaison, CSSS)

Ainsi, des responsables des CSSS invitent des intervenants et des chefs de service à des rencontres organisées, irrégulières certes, mais qui ont beaucoup d'impact sur le transfert des connaissances et sur les relations entre les deux organisations. Du côté du CJM-IU, ces rencontres sont toujours appréciées et les personnes rencontrées se disent toujours prêtes à expliquer, partager leur expertise et rencontrer leurs collaborateurs aux différents CSSS. Certains chefs de service ainsi que des intervenants prennent l'initiative d'organiser des rencontres dans les différents CLSC pour faire connaître les différents services offerts par le CJM-IU et auxquels les CSSS peuvent avoir recours. Ces initiatives créent des liens plus personnalisés et laissent place à une confiance réciproque entre les deux collaborateurs basée sur une connaissance mutuelle de la structure de chacune des organisations. Or, il reste qu'elles n'impliquent que très peu de personnes des deux organisations et leur effet ne peut donc, être généralisé comme en témoigne cet extrait :

> Nous sommes face à des liens "locaux" qui reposent sur certaines personnes. Ces mêmes personnes peuvent en profiter leurs collègues immédiats, mais là s'arrêtent le rayonnement. Ce sont donc des actions isolées souvent à refaire au

> départ de certaines personnes. [...] Tous ces liens sont donc grandement valorisés et appréciés, mais pas suffisamment généralisés. (Questionnaire 47, Intervenant, CJM-IU)

Une des cadres rencontrés au CJM-IU, qui a participé à plusieurs rencontres avec les CSSS dans l'objectif de mieux faire connaître le CJM-IU, sa mission ainsi que la loi et son caractère d'exception, a soulevé le rôle de ces rencontres dans la construction de lien de confiance qui amène une efficacité de la collaboration. Cette personne explique ceci comme suit :

> Il y a des sensibilisations à faire. Moi je rencontre régulièrement... j'ai rencontré des équipes des CSSS pour tenter d'expliquer c'est quoi notre rôle, c'est quoi notre mandat, c'est quoi la grille d'analyse. Même on leur donne la grille d'analyse avec sur quoi on se base nous pour prendre notre décision. Ça aide à comprendre. [...] Mais il y a une [autre] façon d'améliorer [la collaboration], c'est de développer dans le fond, puis on commence à en développer, des liens plus au niveau des cadres ou des adjoints dans les CSSS où là ils nous appellent directement. Puis on peut échanger sur des situations puis essayer de les expliquer aussi. [...] il faut le travailler, il faut les rencontrer comme on fait. On les reçoit régulièrement ou on y va. On va faire des présentations. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

Par ailleurs, toutes les personnes-liaison et cadres rencontrés autant au CJM-IU qu'aux CSSS admettent qu'ils apprécient l'apport de leurs partenaires et leur rôle dans l'intervention auprès des jeunes et leurs familles. Particulièrement, elles reconnaissent que les intervenants des CSSS tentent beaucoup d'avenues avec les moyens dont ils disposent avant de demander les services du CJM-IU. À ce moment-là, la contribution et l'apport du CJM-IU deviennent indispensables et très appréciés des CSSS qui, souvent, se trouvent dépourvus devant des situations plus complexes dépassant leur offre de service.

> Un moment donné on ne peut pas être bon dans tout. Quand on a des partenaires qui sont excellents dans autre chose, je trouve ça totalement ridicule de reproduire ailleurs. Je trouve que premièrement pour le client c'est quoi la différence entre un et entre l'autre. On est mieux de regrouper l'expertise à un endroit puis à ce moment-là les gens deviennent encore meilleurs. Totalement. Je crois vraiment qu'ils sont excellents partenaires. (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Certaines personnes-liaison au CJM-IU sont très flexibles et offrent beaucoup de possibilités et d'accommodements aux intervenants des CSSS afin de mieux servir l'enfant et sa famille.

> Ça se règle entre intervenants oui. Parce qu'il y a vraiment je pense du vouloir des deux côtés et beaucoup d'ouverture. Ça peut même aller, en tout cas je ne sais pas pour mes collègues, je ne parlerai pas pour mes collègues, mais moi je sais que, comme je vous disais tantôt, je peux même offrir une rencontre sachant très bien que ça va être pour rassurer. On va donner une latitude aux gens si on sent qu'ils ne sont pas prêts dans leur intervention. Vraiment un échange et tout est centré sur l'intérêt des clients donc des jeunes et de leur famille. C'est sur ça qu'on se centre. C'est vraiment sur l'intérêt des clients. [...] Je pense que quand on se centre sur le client qu'on partage, il y a toujours un accord. Je pense que quand on met de côté des "Nous on n'est pas prêts", mais qu'est-ce qui est le mieux pour le client, quel est le meilleur intérêt de ce jeune-là ou de ce parent-là, on s'entend et on s'entend rapidement. (Entrevue 1, personne-liaison, CJM-IU)

Les personnes-liaison rencontrées s'accordent sur deux points : 1) la protection de la jeunesse nécessite un travail en collaboration qui ne peut s'accomplir qu'avec l'apport des deux partenaires et une ouverture à la collaboration et 2) dans toute collaboration, il faut travailler pour l'objectif commun : le bien-être du jeune et de sa famille. En effet, toutes les personnes rencontrées reconnaissent que, bien que ce travail en collaboration soit difficile et que les conditions parfaites ne soient pas toujours présentes, autant le CJM-IU que les CSSS travaillent pour un objectif commun : l'intérêt du jeune et de sa famille. Dans la plupart des cas, les intervenants réussissent à surmonter les différends lorsque cet objectif reste présent et visé par les deux partenaires.

Ainsi, malgré les frustrations que peuvent vivre les intervenants des CSSS à la suite d'un refus de placement ou de signalement ou à des conflits sur un dossier, il reste que toutes les personnes rencontrées reconnaissent que les échanges se font de façon respectueuse.

> L'intervenante du CSSS, du CLSC, connaît la famille. On a besoin d'elle puis eux ont besoin de nous. Puis on est temporaire nous autres. Eux autres ils vont rester dans le dossier. On est juste de passage. Juste de par la connaissance de la famille puis leur sensibilité à ce qu'ils vivent, du fait qu'ils demandent de l'aide, c'est une reconnaissance totale. On a une reconnaissance totale par rapport à ce

> service-là puis par rapport au travail qu'on fait avec eux. [...] Si on prend notre rôle qui est plus spécifique puis dans un cadre exceptionnel, on travaille dans le fond pour supporter le travail amorcé possiblement. (Entrevue 11, cadre, CJM-IU)

4.4 La collaboration dans la pratique

Dans cette section, nous verrons comment le processus d'implantation des nouvelles dispositions et des mesures qui les ont accompagnées se traduit sur le plan local. Nous présenterons, tout d'abord, les différents types de demandes qui amènent un travail conjoint entre le CJM-IU et les CSSS. Pour ce faire, nous nous sommes basés autant sur le *Guide de partenariat CSSS/CJ* que sur les témoignages des participants à cette évaluation. De même, nous nous attarderons sur certaines précisions et particularités de ces échanges.

4.4.1 Les types de demandes exigeant une collaboration

Une personne-liaison au CJM-IU résume les échanges entre le CJM-IU et les CSSS ainsi :

> Les gens qui réfèrent aux CSSS, c'est les intervenants, soit ÉO, soit l'application des mesures, soit la réception et traitement des signalements, quand ils ne retiennent pas ils vont indiquer aux jeunes d'aller vers les CSSS. Nous à l'accès, au fond on est plus la porte d'entrée pour les CSSS. Ben là avant on offrait plus de services. Là on offre que des placements maintenant. Avant on offrait IRI. Avant ça on offrait aussi des services d'éducateurs en externe. (Entrevue 5, personne-liaison, CJM-IU)

Ainsi, il y a trois types de demandes : 1) demande d'information; 2) demande de consultation; 3) demande de service. Ces demandes peuvent être initiées soit par les CSSS soit par le CJ. Selon le cas, les services à contacter au CJM-IU sont différents. La Figure 4-2 illustre les principales demandes de services pour lesquelles, il y a un échange entre le CJM-IU et les CSSS.

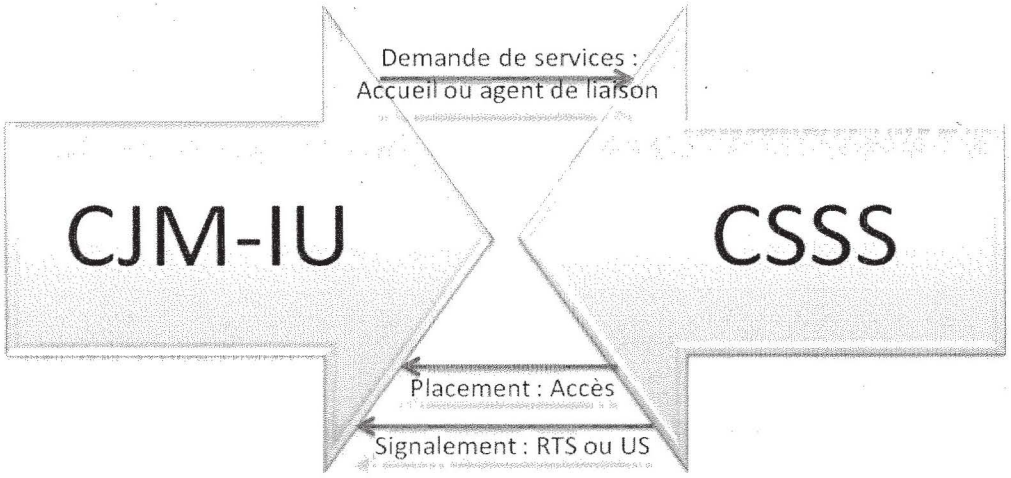


Figure 4-2 : Les processus du travail collaboratif entre le CJM-IU et les CSSS

Nous pouvons, également, catégoriser les types de demandes selon la provenance. Ainsi, il y a des demandes qui proviennent des CSSS et d'autres qui proviennent du CJM-IU. Le *Guide de partenariat* (2008, p. 10-27) présente et explique, selon cette catégorisation, toute la procédure à suivre pour les différents cas de collaboration entre les CJ et les CSSS. Le Tableau 4.1 et le Tableau 4.2 présentent une synthèse de ces procédures pour les échanges CSSS/CJM-IU.

Tableau 4.1 : Les types de demandes en provenance du CSSS selon le *Guide de partenariat CSSS/CJ* (2008)

	Situation	**Service à approcher au CJ**
Demandes de consultation	Signalement d'une situation	RTS/US
	Retrait du milieu familial et demande de placement	Accès
	Services externes de réadaptation	Accès
	Projet d'adoption d'un enfant	Service d'adoption du CJ
Deman de de service	Accès au service IRI	Accès
	Accès à une ressource d'hébergement	Accès
	Accès à une ressource d'hébergement en dehors des heures ouvrables	US

Tableau 4.2 : Les types de demandes en provenance du CJM-IU selon le *Guide de partenariat CSSS/CJ* (2008)

	Situation
Service RTS/US	
Demande de consultation/information	Signalement reçu au service RTS/US
	Signalement d'un enfant connu au CSSS
Demande de service	Signalement non retenu par le service RTS/US
	Hébergement en vertu de la LSSSS
Service É-O	
Demande de consultation/information	Lors de l'évaluation orientation
Demande de service	Durant l'évaluation orientation
	Au terme de l'évaluation ou après orientation si dossier fermé (santé et sécurité non compromis)
	Au terme de l'évaluation (santé et sécurité compromis)
Service AM	
Demande d'information	En cours d'application des mesures
Demande de service	En cours d'application des mesures
Demande de consultation ou de service	Lors de la fermeture du dossier au CJ

Le reste de cette section sera consacré à présenter les quatre types de demandes identifiées et discutées par les participants à cette évaluation, à savoir : 1) les demandes de placement faites par les CSSS; 2) le transfert personnalisé fait par le CJM-IU; 3) la réception d'un signalement de la part des CSSS; 4) les demandes de services faites par le CJM-IU. Les demandes de consultation et les demandes d'information sont moins contraignantes et se passent généralement bien.

Demandes de placement

Les demandes de placement, dans le cadre de la LSSSS, formulées au service de l'accès du CJM-IU se concluent généralement par une table d'accès (certains intervenants la nomment comité de placement). Selon le *Guide de collaboration CLSC-Centres jeunesse* :

> La table d'accès est obligatoire lorsqu'il est question de retirer un jeune de son milieu ou un enfant âgé de moins de 5 ans. Tout est mis en œuvre pour permettre la tenue de la table avant de procéder à un retrait du milieu. Une table d'accès est aussi possible lors de situations plus complexes, même si le retrait de milieu n'est pas envisagé, pour permettre à l'usager et ses parents de faire un choix éclairé eu égard aux services offerts. (*Guide de collaboration CLSC-Centres jeunesse*, 2001, p. 38)

Quant au rôle que joue chacun des intervenants des deux organisations, le *Guide de collaboration* précise que l'intervenant référant, dans ce cas l'intervenant des CSSS s'occupe des préparatifs de cette rencontre (la demande, la convocation des parents, les documents requis, etc.) alors que le conseiller à l'accès au CJM-IU s'occupe de l'opérationnalisation de cette rencontre (date, participants à la rencontre, rapport de la rencontre, etc.).

La coordination de ces tables d'accès relève des intervenants des CSSS qui doivent s'assurer de la présence des parents et préparer les documents administratifs et le dossier du jeune et de sa famille. Une personne-liaison au CJM-IU nous explique les préparatifs d'une table d'accès :

> Principalement c'est le CSSS [qui coordonne], et ça, c'est... Ben au moment où on organise cette rencontre-là, moi je donne l'information parce que ce n'est pas quand même habituel pour les intervenants de faire des comités de placement. Alors moi je m'assure... Ils ont un formulaire à remplir et c'est eux qui doivent inviter les parents et toute personne qui peut dans le fond apporter des informations, que ça puisse être pertinent, que ça soit un psychologue, que ce soit quelqu'un du milieu scolaire, alors eux s'occupent d'inviter ces personnes-là. Moi ça va être plus m'assurer d'avoir les documents et d'acheminer une demande au service qui va peut-être avoir le suivi du jeune en placement. Parce que même si dans une situation où on demande un comité de placement, c'est sûr que la demande j'évalue qu'elle est recevable. Si j'étais certaine qu'il n'y avait pas de placement, je ne m'assoirais pas avec les gens, je ne ferais pas déplacer les gens. Puis même si on ne pense pas à un placement de plus de 3 mois, on interpelle toujours l'intervenant... ben le chef de service du Centre jeunesse qui aurait éventuellement à fournir un intervenant pour le suivi social, pour qu'il soit déjà sensibilisé à la situation de cet enfant-là, si jamais il y avait un placement de plus de 3 mois. Mais ça dans le fond, je dis ça puis je me rends compte ben éventuellement cette partie-là il n'y en aura pas alors ça va vraiment être plus le CSSS qui va dans le fond s'assurer que le moment me convient et convient aux autres personnes qu'il va avoir demandées. Moi par contre je m'assure que le nombre de personnes soit le plus réduit possible. Ça, c'est des choses qui sont dites aussi. Je pense qu'on a tous un peu ce souci-là pour que le parent soit le plus à l'aise possible, qu'il ne soit pas intimidé. Ce n'est pas facile ces

> rencontres-là. On ne vient pas parler de ce qui va bien. Tu sais d'avoir le souci qu'on est vraiment les personnes qui sont nécessaires à être présentes. (Entrevue 8, personne-liaison, CJM-IU)

La table d'accès se déroule, majoritairement, dans les locaux du CJM-IU, tout en s'assurant que ce soit le plus proche en termes de distance pour le jeune et ses parents sauf pour un seul CLSC où comme nous l'explique cette personne-liaison du CJM-IU, il y a des procédures particulières auxquelles le CJM-U s'adapte :

> Dans le CLSC XX, il y a une tradition particulière qui fait qu'on se déplace pour aller au CSSS et eux animent la rencontre. Et nous on est là comme personnes… comment dire… comme personnes participant à une discussion et à une offre de service qui peut correspondre aux besoins de l'enfant. Habituellement quand ce CLSC-là fait une demande de placement, c'est souvent très bien évalué. Souvent, on accepte parce que c'est clair que c'est le besoin. Alors moi je suis plus comment participante, plus comme personne conseillère si on veut par rapport à la meilleure place pour l'enfant. Et je peux inviter quelqu'un des Centres jeunesse, d'une ressource particulière à participer à cette table-là pour répondre aux questions plus pointues du parent par rapport à une ressource particulière. Par rapport aux autres CLSC, c'est une façon différente de faire, c'est eux qui viennent dans nos… pas ici nécessairement, mais le plus près possible du milieu des parents. Souvent, ça va se faire à l'accès garçons parce que c'est plus proche, et moi je me rends là-bas, et à ce moment-là c'est moi qui anime. C'est sûr que j'ai aussi à inviter des gens d'ici, comme soit quelqu'un qui est là pour rechercher des familles d'accueil ou quelqu'un qui est là au niveau des centres de réadaptation. C'est moi qui anime. Évidemment, on est décisionnel au niveau du placement comme tel. (Entrevue 4, personne-liaison, CJM-IU)

Au-delà d'une volonté de concertation et de compromis au sujet du service à offrir au jeune et sa famille, la décision finale de placement revient aux conseillers à l'accès du CJM-IU malgré que le placement soit demandé par les intervenants des CSSS dans le cadre de la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

> Dans les comités je vous parlerais peut-être plus des comités de table d'accès qu'on fait quand ils nous demandent un placement. Ben la prise de décision, le CSSS, l'intervenant nous remet ce qu'on appelle les données cliniques sur la famille et le jeune, et quand je fais le comité bon on discute ensemble du contenu. Un moment donné on en arrive à la décision. Habituellement, ça se fait en concertation et tout ça. Ce n'est jamais, rarement, je ne pourrais pas dire jamais, rarement unilatéral. Sauf que si pour moi pour X raisons je ne suis pas d'accord avec un placement ben je vais le dire. Je vais le dire à ce moment-là puis s'il y a d'autres solutions qu'un placement je vais l'apporter à ce moment-là. Souvent d'ailleurs je vais en avoir parlé avec l'intervenante, quand l'intervenante elle va m'appeler puis elle va me dire "Bon qu'est-ce que tu en penses de ce que je t'ai envoyé?", puis je vais dire "Écoute moi tel point, tel

> point, me pose question". Je vais questionner là-dessus. (Entrevue 2, personne-liaison, CJM-IU)

Selon les personnes-liaison au CJM-IU, les intervenants des CSSS participant à ces tables d'accès sont, généralement, satisfaits du déroulement de même que les parents. Cet avis est partagé par les personnes-liaison des CSSS.

> Je pense que oui en tout cas, je pense que oui. Mais je n'ai pas beaucoup de feedback. Je pense que les gens, quand on fait les rencontres, qu'on décide du placement, qu'on arrive à tout ça puis que finalement ça se fait, les intervenants ont l'air satisfait de façon générale, ils ont l'air satisfait, que je me dis je pense que oui. Je pense qu'ils partent satisfaits, puis les familles aussi de façon générale. Alors, je pense que oui. Probablement que s'ils ne l'étaient pas j'en entendrais plus parler, probablement. (Entrevue 5, personne-liaison, CJM-IU)

> On peut faire une demande de placement en contexte volontaire, mais ça va être évalué par les Centres jeunesse qui vont déterminer la pertinence ou pas. Il y a des fois où il y a des accords, une belle concertation clinique, il y a des fois où il y a un désaccord. Quand il y a un désaccord on n'a pas grande marge de manœuvre. Puis même s'il y a une entente, il y a toute l'accessibilité des ressources qui peut mettre des bâtons dans les roues, c'est la réalité aussi. Tout n'est pas en fonction d'une mauvaise volonté d'une part ou de l'autre. Il y a la question de l'accessibilité des ressources qui rentre en ligne de compte. (Entrevue 14, personne-liaison, CSSS)

Transferts personnalisés

Le *Guide de partenariat* (2008) décrit le transfert personnalisé comme suit :

> Avec l'accord de l'enfant et de sa famille et après entente avec le représentant du partenaire, une rencontre est organisée par l'intervenant déjà impliqué pour introduire l'enfant et sa famille auprès du nouvel intervenant et pour assurer une continuité au niveau des interventions. (*Guide de partenariat CSSS/CJ*, 2008, p. 3)

Les premiers contacts entre les deux organisations se font par téléphone. Ensuite, le transfert est formalisé par l'envoi du dossier du jeune. Les rencontres sont déterminantes pour les deux partenaires ainsi que pour le jeune et ses parents.

> C'est là l'art dans le transfert puis dans… l'art de la communication, pour créer un climat de confiance avec le parent ou les parents de la famille à la première rencontre de transfert, puis que ça clique puis que le parent il se dise "OK dans ma tête j'ai peut être des affaires à me reprocher, mais cette personne-là je sens qu'il ne veut pas juste essayer de me *squeezer* puis me juger, mais me supporter,

> à changer certaines choses". Là on est partis. Là il peut se passer quelque chose. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

Certaines personnes-liaison et les cadres au CJM-IU rencontrés évaluent que les transferts personnalisés prennent de plus en plus de place dans les contacts entre le CJM-IU et les CSSS.

> Je ne m'avancerais pas sur des chiffres, mais je dirais pour un gros... Je ne pense pas que je me trompe en disant qu'au moins 50 % des signalements qui sont retenus à l'étape de l'évaluation ne sont pas retenus à l'étape de la fin de l'évaluation, début de l'orientation. L'orientation dit on ne retient pas le signalement parce que le père va chercher de l'aide au CLSC. Et nous on s'engage à faire un transfert personnalisé dans la plupart des cas avec le CLSC. (Entrevue 11, cadre, CJM-IU)

Les cadres rencontrés au CJM-IU sont très satisfaits du déroulement des transferts personnalisés. Ces personnes sentent qu'il y a une volonté de coopérer du côté des CSSS. Or, une fois le dossier transféré et pris en charge par l'intervenant du CSSS, aucun suivi n'est assuré par le CJM-IU :

> De notre travail. Quand on réfère à eux... la famille, on n'a pas de temps d'attente. Que si c'était la famille qui allait toute seule, il y a un temps d'attente. Nous on a le poids de nos relations ensemble pour dire OK rendez-vous demain. On n'a pas de délai d'attente pour une première rencontre. Après ça peut-être qu'il y en a pour les services, mais il y a quand même notre transfert personnalisé qui n'attend pas. Donc le dossier... Je ne sais pas pour les services après, mais pour ce qui est de la collaboration puis du début de l'intervention suite à notre intervention, il n'y a pas de temps d'attente. (Entrevue 11, cadre, CJM-IU)

Par ailleurs, les personnes-liaison des CSSS redoutent la pression que certains intervenants du CJM-IU exercent parfois dans des cas de transferts personnalisés. Elles trouvent ce fait inacceptable dans la mesure où un transfert personnalisé est réalisé lorsqu'il n'y a plus de compromission et donc, il n'y a pas d'urgence :

> Une des attentes qu'on a, qu'on puisse organiser les services, qu'on n'ait pas à prendre en urgence une demande de transfert. On n'a pas à le faire non plus. Si c'est urgent un transfert personnalisé, c'est parce qu'il y a encore compromission. (Entrevue 14, personne-liaison, CSSS)

Réception d'un signalement

De façon générale, lorsque le CJM-IU reçoit un signalement, la décision revient à l'intervenant du CJM-IU qui a la latitude pour décider de retenir ou non ce signalement vu le mandat légal donné au Centre jeunesse : « En ce qui a trait à statuer sur la sécurité et le développement d'un enfant, le pouvoir décisionnel appartient à la DPJ. » (Questionnaire 3, Intervenant, CJM-IU). Le recours à la hiérarchie ne se fait qu'en cas de doute ou de complexité.

> Les intervenants de l'Accueil-DPJ ont beaucoup d'autonomie... mais ils se réfèrent souvent à la conseillère clinique de l'équipe et au chef de service pour tout questionnement et dans les cas plus difficiles. Les consultations se font 'ad hoc' (au besoin, au moment demandé et sans attendre plus que quelques minutes). (Questionnaire 1, Intervenant, CJM-IU)

Dans ce cas, le partenaire est informé de la décision prise, mais il n'est pas impliqué dans la prise de décision. Ce qui, selon les intervenants du CJM-IU, suscite des incompréhensions et parfois même des frustrations de la part des partenaires. Une intervenante explique la situation ainsi :

> Dans environ la moitié des cas que nous fermons, nos collaborateurs ne sont pas en accord avec nos décisions et la mise en place de services dans le milieu est alors plus difficile. Cependant, cette incompréhension de cette décision relève en partie d'une incompréhension de la loi et du fait de ne pas avoir accès aux informations que nous détenons, car le parent peut s'opposer à la transmission d'informations. (Questionnaire 11, Intervenant, CJM-IU)

Dans les cas où les intervenants du CJM-IU ont l'autorisation des parents, ils peuvent échanger et discuter avec les partenaires, ce qui leur permet d'expliquer leur décision : « En bout de ligne la décision nous revient, car nous devons la prendre en fonction de la loi. Par contre lorsqu'il y a un échange d'informations, il est plus facile pour nos partenaires de saisir le sens de nos décisions. » (Questionnaire 28, Intervenant, CJM-IU).

Demande de service des partenaires

Lorsqu'il s'agit d'une demande de service, la prise de décision se fait par consensus à la suite des échanges entre les partenaires. Dans le cas où les intervenants n'arrivent pas à un consensus, les chefs de service sont impliqués dans le processus.

> La prise de décision s'opère par consensus après discussion entre les parties lors de rencontres multidisciplinaires. Quand le but commun est clair, il devient facile d'arriver à un consensus. Si on n'arrive pas à un consensus peut-être que le but n'est pas assez clair et partagé par les parties donc, il faut éclaircir le but de l'intervention. (Questionnaire 29, Intervenant, CJM-IU)

> Généralement, la prise de décision résulte de rencontres multidisciplinaires où chaque intervenant amène son opinion clinique, en découle alors un consensus. Si nous ne parvenons pas à un consensus, nous devrons interpeller notre chef de service qui discutera avec un vis-à-vis. » (Questionnaire 48, Intervenant, CJM-IU)

Or, les parents jouent un rôle déterminant dans ce processus. En effet, l'offre de service est tout à fait volontaire comme nous le rappelle cette intervenante :

> Les décisions tiennent compte des informations fournies par les partenaires. Pour ce qui est des décisions qui concernent les interventions à faire au sein d'une famille, n'oublions pas que c'est le client qui a le dernier mot à ce sujet. Il est toujours libre d'accepter ou de refuser ce qui est proposé. J'aurais tendance à qualifier les parents de partenaire, car ils sont impliqués dans le processus de prise de décision. (Questionnaire 41, Intervenant, CJM-IU)

4.4.2 Nature des échanges entre le CJM-IU et les CSSS

De prime abord, il est important de souligner que les échanges entre les CSSS et le CJM-IU ne passent pas toujours par les personnes-liaison. Les intervenants des CSSS peuvent contacter aussi bien les conseillers à l'accès pour une demande d'information ou une demande de placement dans le cadre de la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Ils contactent, également, les intervenants du service « réception et traitement des signalements » pour un signalement; les intervenants du service « évaluation-orientation » pour un cas en particulier suivi par les CSSS; et finalement, les intervenants du service « application des mesures » selon le type de demande. Les

contacts se font directement au service concerné sans l'intermédiaire de la personne-liaison autant du côté du CJM-IU que du côté des CSSS.

La deuxième réalité est que même lorsque les CSSS contactent le service de l'accès, les intervenants CSSS ne contactent pas obligatoirement la personne-liaison du CJM-IU désignée pour leur CSSS. En fait, il existe une autre classification des conseillers et conseillères à l'accès qui prévaut et qui est en vigueur dans les deux organisations. Cette classification[29] est différente de celle faite du point de vue du *Guide de partenariat*. Donc, si la personne-liaison est contactée, il est plus probable qu'elle est dans son rôle de conseillère ou de conseiller à l'accès comme nous le montre cet extrait de notre entretien avec une des personnes-liaison du CJM-IU :

> Mais, disons, j'ai eu connaissance qu'on m'appelait comme personne-liaison, je me souviens de 4 appels. Ce n'est pas beaucoup, 4 appels sur une période de 5 mois à peu près. Alors, c'est ça, c'est vraiment plus l'intervenante qui va s'adresser à la conseillère à l'accès directement. (Entrevue 8, personne-liaison, CJM-IU)

La seule situation où le conseiller est contacté en tant que personne-liaison est lorsqu'il y a un conflit dans la réalisation du processus comme en témoigne cet extrait de notre entretien avec une des personnes-liaison du CJM-IU qui nous explique qu'elle n'a eu qu'un seul appel durant l'année en sa qualité de personne-liaison :

> C'est arrivé une fois qu'il y a eu un malentendu entre une équipe de l'évaluation-orientation DPJ et une intervenante du CLSC par rapport à un transfert personnalisé. Il y avait eu un malentendu et j'ai eu à interpeller l'autre agent de liaison. Ça s'est bien passé. On s'est appelés quelques fois pour régler la situation, mais ça s'est réglé. (Entrevue 4, personne-liaison, CJM-IU)

Plus encore, les échanges entre les deux personnes-liaison sont rares sinon inexistants. Étant donné que, du côté des CSSS, les personnes-liaison occupent des

---

[29] L'équipe accès regroupe 12 conseillers dont six s'occupent des demandes pour les jeunes filles et les six autres pour les demandes concernant les jeunes garçons, et ce, selon les territoires des CLSC. Ainsi, le même CLSC peut contacter des conseillers différents selon si le cas concerne une fille ou un garçon.

postes de gestion ou de coordination, elles ne travaillent pas dans l'intervention et par conséquent, elles n'ont pas d'occasion de contacter leurs collaborateurs qu'en cas de problèmes.

> Ils nous [les deux personnes-liaison] ont mis chacun comme interface, mais on ne parle pas souvent ensemble. Ce n'est pas nécessaire. [La personne-liaison du CJM-IU] parle beaucoup plus avec les intervenantes, les intervenants, qui sont auprès des familles [...]. Et [les intervenantes et intervenants des CSSS] sont plus en lien avec [la personne-liaison du CJM-IU] que moi, parce qu'eux autres ils vont faire des demandes de placement, des choses comme ça, des situations semblables qui fait qu'ils ont plus d'interaction. Moi, si j'ai une question sur l'application des mesures, je l'appelle si j'ai des doutes. (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS)

À l'exception de cette personne-liaison des CSSS qui connaît son collaborateur du CSSS et vice versa, et malgré que leurs contacts ne soient pas plus nombreux que les autres, les autres personnes-liaison des CSSS n'étaient pas capables d'affirmer si, en cas de besoin, elles s'adressaient à leurs collaborateurs. L'objectif de la personne-liaison des CSSS est de régler le problème ou d'obtenir l'information ou le service dont le jeune a besoin. Le même constat est fait du côté des participants au CJM-IU, mais qui reste compréhensible dans la mesure où les personnes-liaison en leur qualité de conseillers et conseillères à l'accès sont plus en contact avec les intervenants des CSSS qu'avec les personnes-liaison. À cet effet, une des personnes-liaison des CSSS nous répond à ce sujet :

> Je ne suis pas capable de dire je parle tu à la bonne personne ou pas? Peut-être que je parle à la bonne personne, mais je ne suis pas capable de te dire c'est-tu vraiment celle est qui est écrit dans le Guide? Ça, je ne le sais pas. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

Et cette réponse, formulée de différentes façons, est revenue lors de nos rencontres avec sept des personnes-liaison du CJM-IU et trois des personnes-liaison des CSSS.

De plus, les personnes-liaison des CSSS disent contacter plus souvent les services RTS et ÉO que les conseillers à l'accès dans la mesure où la gamme des services que l'accès pouvait offrir auparavant aux CSSS a beaucoup rétréci. Ceci est confirmé par les personnes-liaison du CJM-IU :

> [Des contacts avec les personnes-liaison], je n'en ai pas eu directement. Ce que j'ai comme personne-liaison, en tout cas les gens que j'utilise c'est souvent les responsables cliniques soit du signalement, soit l'évaluation-orientation. C'est souvent ces deux personnes-là avec qui on fait plus affaire. (Entrevue 13, personne-liaison, CSSS)

> Les gens de l'évaluation, les gens de l'application des mesures, ont probablement beaucoup plus de contacts avec les gens des CSSS parce qu'à l'intérieur de toute la période d'intervention, ils peuvent aussi travailler ensemble chacun dans leur tâche, chacun dans leur rôle, puis les choses bien délimitées, mais sûrement qu'ils peuvent le faire. Puis quand ils ferment une situation parce que la sécurité et le développement ne sont plus compromis, il arrive que les gens aient quand même besoin d'autres types de services. Alors, ils les réfèrent, ils les amènent, certains vont avec eux, d'autres c'est par téléphone, ça dépend. Puis quand la pré-évaluation ce n'est pas retenu mettons, ça peut arriver que les faits soient fondés, mais que la sécurité et le développement ne soient pas compromis, mais qu'il y a un besoin d'aide, ben les intervenants ÉO certains en font des références soit par téléphone, mais aussi personnalisées. Eux ils ont probablement plus de contacts que nous l'accès maintenant avec les CSSS. (Entrevue 5, personne-liaison, CJM-IU)

De notre analyse, nous avons tiré plusieurs catégorisations pour la sollicitation des partenaires : 1) le partenaire est déjà impliqué ou non dans l'intervention; 2) l'importance de la bureaucratie de l'organisation partenaire; 3) s'il y a des ententes entre le CJM-IU et le partenaire ou non.

La première catégorie distingue le cas où les partenaires étaient déjà impliqués dans un dossier ou non. Lorsque le partenaire est déjà impliqué, le processus est plus facile et le problème de la confidentialité est moins contraignant. La deuxième catégorie distingue les organisations bureaucratiques de celles qui le sont moins. Dans tous les cas, la procédure bureaucratique est exigée. Or, certains organismes ne sont pas ouverts aux contacts téléphoniques pour initier un premier échange alors que d'autres entament déjà le processus dès le premier téléphone : « Selon les dossiers, il y a des processus qui sont plus bureaucratiques que d'autres. Certains processus débutent dès le premier contact téléphonique, d'autres via une visite, etc. » (Questionnaire 14, Intervenant, CJM-IU). Enfin, nous pouvons distinguer les sollicitations de partenaires avec lesquels il y a déjà des accords ou des ententes de services ou non. Si des ententes sont déjà en place, les intervenants suivent la procédure sinon, le cas échéant

ils font le premier contact par téléphone et s'entendent avec leur collaborateur à chaque demande : « En individuel, dans du cas par cas. Ce qui influe sur le degré de collaboration qui, selon les intervenants rencontrés, fait que c'est plus ou moins facile de collaborer. » (Questionnaire 23, Intervenant, CJM-IU). Ensuite, la procédure plus « formelle » suivra en remplissant les formulaires et en constituant le dossier à envoyer au partenaire par voie formelle. Les exceptions à cette procédure sont très rares. Autrement, le premier contact se fait par la structure d'accueil de l'organisme qui transfère l'appel vers la personne-ressource.

Bien que la diversité des cas ou des dossiers traités donne lieu à une diversité des rôles que l'intervenant du CJM-IU peut remplir dans la collaboration, tous les intervenants s'accordent sur le fait que le CJM-IU joue le rôle central et qu'il est, généralement, l'initiateur de la demande de collaboration et le « leader du dossier » et ils justifient ce rôle privilège par le mandat légal accordé au CJM-IU par la LPJ comme en témoigne une intervenante : « à cause du mandat légal qu'ont les intervenants du CJM, nous sommes souvent ceux qui joueront le rôle de "pivots" entre les intervenants. » (Questionnaire 41, Intervenant, CJM-IU). Également, le rôle de l'intervenant du CJM-IU diffère selon l'organisme partenaire comme le précise cette intervenante : « La majeure partie du temps nous sommes les coordonnateurs surtout avec les écoles et les CSSS. Par contre avec les milieux de la santé nous avons davantage un rôle de partenaire, car ce sont eux qui coordonnent. » (Questionnaire 29, Intervenant, CJM-IU). À travers l'analyse des témoignages des intervenants, nous avons identifié trois rôles principaux que l'intervenant (représentant du CJM-IU) peut jouer dans la collaboration, à savoir : coordonnateur, partenaire ou gestionnaire.

L'intervenant CJM-IU comme coordonnateur

La plupart des intervenants déclarent jouer un rôle de coordination. Particulièrement, dans les dossiers où la DPJ détient le plus d'informations sur le jeune et sa famille ou lorsque le dossier est toujours géré par la DPJ comme en témoigne cette intervenante

« dans la majorité des cas, nous sommes coordonnateurs. Nous sommes l'intermédiaire qui met en lien tous les maillons de la chaîne. » (Questionnaire 21, Intervenant, CJM-IU). De plus, il y a le cas où les intervenants font un suivi auprès du jeune et sa famille (par exemple s'ils se sont présentés pour un rendez-vous au CLSC, etc.) ou lors de la recherche de services spécifiques pour le jeune et sa famille. Ce rôle de coordination est synonyme de facilitation pour certains dans la mesure où le CJM-IU travaille avec une loi d'exception et la plupart du temps pour des interventions à court terme.

> Notre organisation devrait être un facilitateur, puisque nous travaillons avec une loi d'exception, dans une intervention à court terme et spécialisée, nos partenaires externes sont nos principaux partenaires, pour supporter la clientèle durant notre intervention, en complément et pour prendre le relais à la suite de notre intervention. (Questionnaire 23, Intervenant, CJM-IU)

L'intervenant CJM-IU comme partenaire

Les cadres du CJM-IU rencontrés expliquent que le CJM-IU veut occuper un rôle de partenaire et essaye d'éviter de donner l'impression d'imposer des façons de faire aux CSSS. Dans le processus de collaboration, chacun a un rôle spécifique à jouer. Un des cadres au CJM-IU résume ainsi le message que la direction transmet aux intervenants à cet égard, mais qui n'est pas complètement intégré à leurs façons de faire :

> [Le message de la direction c'est] "notre rôle c'est d'identifier les besoins du jeune, notre partenaire va identifier comment il est capable de répondre à ces besoins-là. Laissez le CSSS être le maître d'œuvre du plan dans le fond". C'est là que je dis il y a encore des éléments à travailler. Mais la volonté descend. (Entrevue 9, cadre, CJM-IU)

Ainsi, la LPJ serait une loi d'exception à laquelle les CSSS peuvent faire appel en cas de besoin. À ce moment, les intervenants du CJM-IU jouent un rôle de support, d'écoute, de soutien et de consultation afin de mieux servir le jeune et sa famille et donc, répondre au mieux à la demande des CSSS. Les personnes rencontrées s'identifient comme des partenaires égaux en termes de pouvoir et considèrent

qu'elles partagent le leadership avec leurs collaborateurs du côté des CSSS bien que la décision finale revient, dans la majorité des demandes, au CJM-IU. Le terme « partenaire » est utilisé par les répondants pour désigner une égalité de l'intervention de la part de tous les partenaires pour l'atteinte d'un même objectif.

> Un rôle vraiment de collaborateur ou un rôle support, soutien, au même titre où que les intervenants vont être appelés ici pour une consultation. Mes vis-à-vis pourraient m'appeler pour me consulter. On a un rôle aussi de faire connaître ce qui est la Loi sur la protection de la jeunesse. [...] De là à prendre le leadership et tout, pas sûr que ça nous appartient. Je pense que c'est à partager ça ce rôle-là de leadership, autant de leur côté que notre côté. (Entrevue 10, cadre, CJM-IU)

> C'est vraiment d'égal à égal. Ce n'est pas un plus que l'autre. C'est vraiment d'égal à égal. C'est un partage. C'est un partage, je dirais plus c'est... C'est parce que quand on est vraiment sur un dossier, on échange des points de vue. Je vous dirais qu'il faut être capables de lire entre les lignes, ça fait partie aussi de notre travail. Je vais rapidement me rendre compte si au bout de la ligne l'intervenant est insécure ou... je vous dirais c'est comme dans les dossiers quotidiens, c'est du cas à cas. On apprend à voir avec la personne avec qui on parle, en posant des questions, de qu'est-ce que cette personne-là... c'est quoi les besoins de l'intervenant au bout de la ligne. Je vous dirais que pour moi un intervenant qui a besoin d'être rassuré sur son intervention puis qui m'appelle pour vérifier des choses, c'est ben correct, je trouve ça correct puis je vais être très attentive et très à l'écoute de cette personne-là. Puis des fois je me dis je n'ai pas à... C'est vraiment d'égal à égal et je n'ai pas à juger ou à préjuger de quoi que ce soit. J'ai à donner un service dans le meilleur de mes connaissances, mais aussi dans le cadre d'une loi. (Entrevue 1, personne-liaison, CJM-IU)

L'intervenant CJM-IU comme gestionnaire

Enfin, lorsque les intervenants participent à des présentations auprès de leurs partenaires ou à des tables de concertation, ils définissent ces tâches comme relevant de leur rôle de gestionnaire. Les dossiers en protection de la jeunesse sont gérés par le CJM-IU et doivent continuer de l'être même lorsqu'il y a une intervention d'autres partenaires. Certains sont convaincus que tant et aussi longtemps que « [leur] intervention est requise, [ils devront] demeurer gestionnaire des services. » (Questionnaire 24, Intervenant, CJM-IU).

En effet, les intervenants du CJM-IU s'attribuent la responsabilité d'inciter les organismes à collaborer et de faire passer le message que la protection de la jeunesse

est une responsabilité collective. Ils portent aussi le poids du suivi et d'encadrement des intervenants des autres organisations pour s'assurer que les services demandés ont été dispensés au jeune ou à sa famille, comme le démontre le témoignage de cette intervenante : « la collaboration devra être entière et nos dossiers devront être étoffés, car nous avons le fardeau de la preuve. Il faut faire un suivi serré de nos collaborateurs. » (Questionnaire 36, Intervenant, CJM-IU).

CHAPITRE 5 ANALYSE ET DISCUSSION

Nous avons vu que le CJM-IU travaille avec plusieurs organisations, principalement, les CSSS, les écoles et garderies, les hôpitaux et les organismes communautaires. Les principaux partenaires identifiés par les intervenants sont les CSSS. La collaboration CSSS/CJ est une collaboration formelle dans le cadre des nouvelles dispositions de la LPJ. D'ailleurs, un *Guide de partenariat* a été mis en œuvre pour mieux la baliser.

L'évaluation de la collaboration interorganisationnelle au CJM-IU avec ses partenaires externes révèle qu'il n'y a pas adéquation entre les mesures qui ont accompagné la mise en œuvre des nouvelles dispositions de la LPJ et le contexte du travail collaboratif.

La Figure 5-1 présente les mesures prises pour favoriser la collaboration entre le CJM-IU et les CSSS.

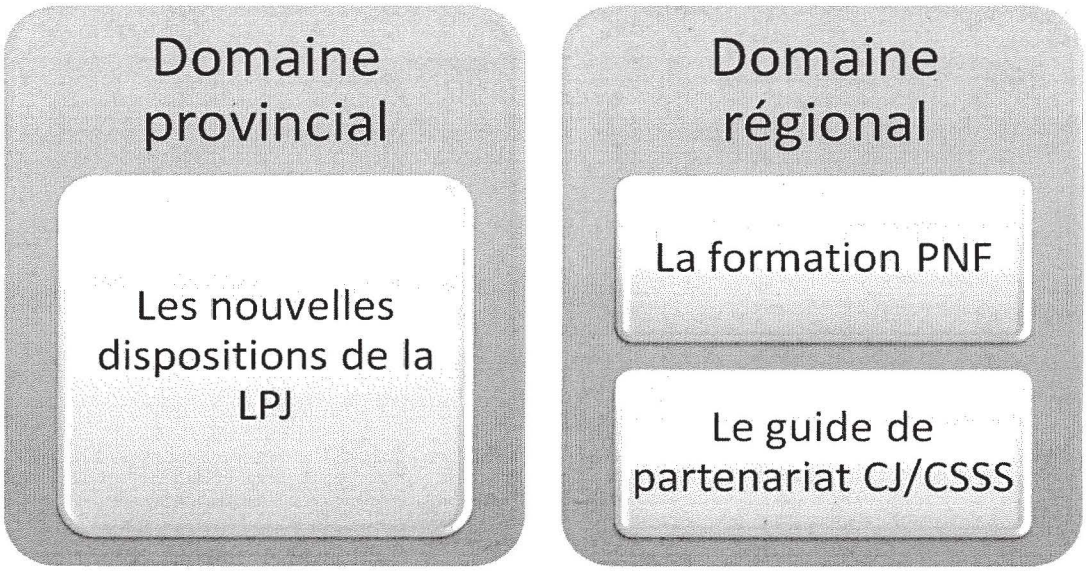


Figure 5-1 : Les composantes de l'intervention pour la collaboration CSSS/CJM-IU

Plusieurs des nouvelles dispositions viennent en effet renforcer ou prévoir l'obligation des ressources du milieu à collaborer avec le DPJ (art. 50; 55; 57.2; etc.). Or, on peut très bien constater, à travers la lecture des différentes dispositions présentées antérieurement, que le législateur vise une continuité des services pour les jeunes plus qu'une collaboration dans le sens où l'entend la présente évaluation. En effet, les nouvelles dispositions obligent la DPJ à référer les jeunes et leurs familles aux ressources appropriées, à s'assurer que les mesures prévues sont appliquées, mais précisent que la DPJ n'est pas responsable de la qualité des services dans la mesure où c'est l'organisation dispensatrice du service qui en est responsable (art. 33 de la LPJ). Par conséquent, il s'agit d'une action individuelle et non d'un acte collectif résultant d'une collaboration de deux ou plusieurs organisations. Dans ce sens, même les personnes ressources du milieu sont convaincues que la DPJ n'a pas le pouvoir de les obliger à rendre les services (Dumais et *al.*, 2004). Certains cadres du CJM-IU abordent dans ce sens dans la mesure où selon eux, la LPJ ne peut obliger la collaboration avec les CSSS, d'autant plus que ces organisations sont régies par d'autres lois qui leur posent certaines contraintes. À titre d'exemple, l'article 13 de la LSSSS stipule que le droit aux services et celui du choix d'un professionnel sont contraints aux ressources et aux capacités organisationnelles de l'organisation.

Lorsque les participants à cette évaluation ont été invités à apprécier les retombées concrètes et pratiques de ces dispositions sur leur intervention au quotidien, leurs avis étaient partagés. La majorité des personnes participantes à cette évaluation trouvent que les nouvelles dispositions de la LPJ n'ont pas changé grandement leurs pratiques collaboratives et si changement il y a, il serait difficile de l'attribuer aux nouvelles dispositions de la LPJ. Selon ces personnes les nouvelles dispositions au sujet de la collaboration viennent rappeler et appuyer des pratiques déjà existantes. D'ailleurs, selon eux, c'est un principe qu'ils priorisent au quotidien. Les nouvelles dispositions n'ont pas agi sur le travail collaboratif, en partie parce que ce ne sont pas tous les partenaires qui sont soumis à la LPJ, d'où l'importance de considérer les facteurs

organisationnels. En effet, l'effet de la LPJ est relativisé par, d'une part, les restructurations des CSSS (notamment l'approche populationnelle) et d'autre part, les autres lois et orientations ministérielles (particulièrement les orientations ministérielles pour « Jeunes en difficulté »). De plus, comme en témoignent certaines personnes-liaison des CSSS, il y a des écarts, en ce qui concerne l'application, entre ces différentes sources législatives.

Pour la formation PNF, celle-ci est considérée, par les cadres rencontrés, comme le mécanisme principal de l'implantation des nouvelles dispositions de la LPJ. Toutes les personnes-liaison rencontrées ont assisté à cette formation qui a duré trois jours soit en leur qualité de cadre (les cadres au CJM-IU, les chefs de programme et les coordonnateurs des CSSS) ou en leur qualité de conseillers à l'accès. Les intervenants, quant à eux, n'ont assisté qu'à une journée de formation. Du côté du CJM-IU, les participants l'ont, tous, apprécié parce qu'elle a permis un rassemblement des deux organisations. En effet, selon les participants à cette recherche, la formation PNF aurait servi à créer de nouveaux contacts et à élargir le réseau d'intervenants dans les autres organisations partenaires. Par contre, du côté des CSSS, les participants ont trouvé le contenu de la formation trop chargé pour être compris et assimilé. La formation telle qu'elle a été planifiée ne répondait pas aux besoins des participants des CSSS, qui, n'ayant pas de connaissances de la LPJ, ne pouvaient assimiler et intégrer tous les enjeux autour des nouvelles dispositions, plus particulièrement pour les intervenants qui collaborent au quotidien et qui n'ont eu qu'une journée de formation. De plus, les personnes-liaison des CSSS regrettent le fait qu'il n'y a pas de continuité dans cette formation particulièrement dans le contexte de changement et de roulement des intervenants dans les CSSS, d'où l'importance de planifier des formations plus fréquemment. Du côté du CJM-IU, les personnes-liaison sont convaincues que la formation ne pourrait atteindre cet objectif dans la mesure où il faudrait que les mêmes efforts soient réalisés pour les autres lois

afin d'avoir une vue d'ensemble des textes législatifs avec lesquels les intervenants doivent composer.

Le processus de mise en œuvre du *Guide de partenariat* a été le fruit du travail du sous-comité tripartite où représentants de l'Agence de la santé et les services sociaux, du CJM-IU et des CSSS ont travaillé ensemble pendant plusieurs mois, dans un processus de type « top down ». Les personnes-liaison et les intervenants n'ont pas été impliqués dans ce processus pour favoriser une assimilation du guide et une intégration en douceur de ses principes, et rappelons-le encore une fois, ce sont les intervenants et les conseillers cliniques qui collaborent entre eux au quotidien et non les cadres et les professionnels.

En ce qui concerne l'apport de ce guide à la pratique collaborative entre les CSSS et le CJM-IU, on se rend compte, comme le confirment les participants à cette évaluation, que le *Guide de partenariat* ne diffère que très peu du *Guide de collaboration* appliqué depuis 2001. De plus, le processus de mise à jour a été particulièrement long, alors que certains intervenants du CJM-IU fonctionnaient avec le nouveau guide, les intervenants des CSSS, parfois, n'ayant même pas pris connaissance de l'existence de ce guide continuaient à fonctionner avec leurs propres façons de faire. Ceci est dû au délai entre la mise en application du guide et son animation auprès des CSSS.

Tous ces éléments nous incitent à nous questionner sur la pertinence de cette structure qui n'est pas mise à profit. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, certains participants trouvent que la désignation d'une personne-liaison vient compliquer et alourdir le processus de collaboration. De plus, cette structure, bien qu'elle ne soit pas complètement exploitée, diffère de celle mise en pratique. Effectivement, nous avons fait remarquer que les conseillers à l'accès sont désignés aux CLSC selon que le dossier concerne une fille ou un garçon, une structure que les

deux organisations ont déjà assimilée et qui prévaut en tout temps dans les échanges entre les CSSS et le CJM-IU.

Le contexte de la collaboration n'est pas tout à fait favorable au travail collaboratif. Les facteurs organisationnels posent des défis à la collaboration. Les facteurs individuels, lorsque favorables, semblent plus déterminants de la réussite et de l'efficacité du travail collaboratif.

Les facteurs organisationnels et individuels permettent de comprendre le contexte dans lequel la collaboration émerge et se traduit en un processus. En effet,

> La mise en œuvre d'une intervention supposera nécessairement des changements au niveau organisationnel, c'est-à-dire des processus complexes d'adaptation et d'appropriation des politiques ou programmes dans les différents milieux concernés. (Denis et Champagne, 1990, p. 49).

Nous avons distingué les facteurs organisationnels et individuels qui peuvent faciliter ou entraver ce travail collaboratif.

Le climat du travail au CJM-IU est agréable et favorable au travail en collaboration selon les participants du CJM-IU. Ces derniers rapportent qu'ils sont motivés à travailler, que l'équipe de travail est superbe et que le soutien et l'appui hiérarchique sont irréprochables. De même, les personnes-liaison des CSSS ont l'aide nécessaire tout en ayant la marge de manœuvre pour gérer les dossiers et prendre les décisions qui s'imposent. Autant les intervenants que les personnes-liaison trouvent que leurs relations avec les partenaires ne constituent pas une surcharge à leurs tâches quotidiennes, bien au contraire ce rôle fait partie intégrante de leur travail. Par ailleurs, les personnes-liaison des CSSS expriment leurs inquiétudes par rapport aux nouvelles responsabilités surtout qu'il n'y a pas eu de préparation adéquate. Elles sentent une pression afin de s'adapter et d'intégrer tous ces changements. À ceci s'ajoute le contexte de volontariat dans lequel elles réalisent leur intervention et qui rend difficile la gestion des dossiers. De plus, les CSSS sont confronté à un taux de roulement élevé à tous les échelons hiérarchiques, ce qui affecte aussi bien le travail

en interne que le travail en collaboration. Effectivement, nous avons vu que la stabilité des membres de la collaboration permet d'avancer plus rapidement dans la prise de décision. La collaboration efficace requiert du personnel en continuité. Le long terme est une condition pour la collaboration efficace, sans laquelle, il est difficile pour les professionnels d'établir le rapport, la confiance dans le jugement des autres, de comprendre les responsabilités et les contraintes de ressources de chacun et partager les connaissances (Easen et *al.*, 2000). À cet égard, les personnes-liaison déplorent le fait qu'elles aient à communiquer, pour chaque demande, avec un intervenant différent au CJM-IU, et bien que le CJM-IU veuille répondre positivement à cette demande, l'organisation du travail au CJM-IU, RTS particulièrement, ne le permet pas.

Nous avons vu que la formation et l'expérience des acteurs qui collaborent constituent un facteur déterminant. Dans la littérature, les auteurs considèrent autant la formation individuelle antécédente qui augmentera les habiletés et compétences de chaque intervenant que la formation au sujet des domaines d'intervention des autres collaborateurs, ce qui leur permettra de mieux comprendre la nature du travail des autres acteurs ainsi que leurs contraintes lors de la prise de décision. Il est aussi question de la formation au sujet de la collaboration comme moyen de travailler (Homonoff et Maltz, 1991; Levy, 2003; Reed, 2006). Du côté du CJM-IU, tous les intervenants participants sont formés en relations humaines et s'accordent sur le fait que la formation universitaire est aidante, mais que l'expérience dans d'autres services du CJM-IU, dans le réseau ou dans les organismes communautaires l'est encore plus pour le travail collaboratif. Or, comme nous l'avons fait remarquer, seules les formations sur la LPJ ont été planifiées, d'ailleurs les participants se plaignent du manque de formation portant sur les partenaires, leur mission, leurs services, etc. (les CSSS en particulier). Aucune formation sur la collaboration, ses principes, ses exigences et ses fondements n'a été réalisée ni planifiée.

Le CJM-IU se trouve être une organisation régionale qui devra s'adapter à douze organisations territoriales avec des façons de faire différentes, sans compter la bureaucratisation et la lourdeur des processus résultant de la restructuration du réseau de la santé, selon les participants. Plus encore, certains CSSS raisonnent encore en termes de CLSC et ont nommé une personne-liaison par CLSC. En outre, les changements à l'échelon des CSSS continuent. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, de nouvelles structures sont mises en place dans les CSSS spécifiquement les CAFE[30] qui viennent "remplacer" le recours au service IRI du CJM-IU. Non seulement les personnes-liaison ont des critiques concernant l'utilité et l'efficacité de ce service, mais aussi concernant ses effets sur la collaboration dans la mesure où cette action vient diminuer les contacts entre les CSSS et le CJM-IU. De plus, les CSSS et le CJM-IU sont appelés à travailler avec différentes lois. Il y a tout d'abord, la Loi sur la protection de la jeunesse et la Loi sur les services de santé et les services sociaux qui accordent des rôles différents aux deux organisations et peuvent avoir des exigences différentes et parfois contradictoires. À ceci s'ajoutent les orientations ministérielles sur le programme « Jeunes en difficulté » qui ne sont pas complètement implantées. D'autres lois peuvent également alourdir le processus de collaboration, notamment la Loi sur l'instruction publique pour la non-fréquentation scolaire. Il est peut-être nécessaire d'harmoniser les différents textes et d'adapter l'intervention à la réglementation et vice versa.

Enfin, l'élément le plus positif dans ces échanges est l'histoire de la collaboration. Les personnes-liaison ayant des échanges réguliers avec les mêmes personnes de l'autre organisation expriment une plus grande satisfaction en ce qui concerne la collaboration. En effet, la littérature présente l'histoire de la collaboration comme un

---

[30] À titre de rappel, CAFE : Crise- Ado- Famille- Enfant (CAFE) est un programme d'intervention intensive et rapide implanté aux CSSS depuis 2009. Il équivaut au service IRI (intervention rapide et intensive) au CJM-IU. Une fois CAFE implanté, le CSSS n'a plus accès au service IRI.

élément déterminant dans l'efficacité de ce travail ensemble (Bronstein, 2003; Goyette et *al.*, 2000; Reed, 2006).

Les facteurs individuels sont considérés comme les plus déterminants de la collaboration selon les participants. En effet, une collaboration réussie nécessite un respect mutuel des compétences de chaque acteur, une confiance entre les membres, une bonne communication et surtout une vision commune centrée sur le jeune (Bronstein, 2003; Goyette et *al.*, 2000). Les résultats de cette évaluation ont montré qu'il y a une prise de conscience générale, à tout le moins chez les intervenants, personnes-liaison et cadres ayant participé à cette évaluation, de l'importance des qualités, habiletés et ouverture des personnes qui entrent en contact au-delà des facteurs organisationnels. Par conséquent, il est primordial que les efforts déployés pour améliorer la collaboration ou la susciter soient faits sur le plan individuel. De façon générale, les personnes rencontrées ont démontré beaucoup de compréhension et de reconnaissance de l'expertise et du rôle de leur collaborateur et tous s'accordent sur l'importance de la collaboration dans le domaine de la protection de la jeunesse afin d'accomplir l'objectif commun : le bien-être de l'enfant et de sa famille. Ceci permet de dépasser les différends et se concentrer sur le même objectif. C'est notamment pour cette raison (la complexité des procédures administratives) que, lorsque les partenaires y sont favorables, plusieurs font appel à des contacts personnels. Ainsi, il ressort que la collaboration reste une affaire de « personnes ». La qualité de la collaboration dépend prioritairement des deux personnes qui prennent contact pour un dossier qui nécessite une intervention conjointe.

Enfin, certains CSSS invitent des personnes du CJM-IU afin de tisser des relations plus solides et profiter de leur expertise. Il s'agit de rencontres, de présentations et de séances d'observations organisées par les deux organisations. Cette action est très appréciée des deux partenaires. Or, il reste que ces initiatives ne peuvent être généralisées étant donné qu'elles ne proviennent que de certaines personnes,

probablement, ayant les facteurs individuels préalables pour le travail collaboratif. Les CSSS apprécient l'apport des personnes du CJM-IU qui contribuent à la construction de l'expertise et de la connaissance. Les personnes au CJM-IU sont prêtes et toujours ouvertes à ces visites et en font de même particulièrement avec les intervenants CAFE qui viennent observer le travail des intervenants du CJM-IU. Or, tous les participants regrettent le manque de rencontres formelles afin d'échanger particulièrement sur les difficultés et les enjeux de la collaboration.

La collaboration se concrétise à travers différents types de demandes qui ne passent pas toujours par les personnes-liaison. Le CJM-IU détient, pratiquement toujours, le pouvoir décisionnel. Les échanges entre le CJM-IU et ses partenaires s'inscrivent ainsi dans une relation de pouvoir légal certes, mais inégal.

Bien que le guide ait institué les personnes-liaison comme des portes d'entrée des différentes demandes, dans la pratique, ce ne sont pas toutes les demandes qui passent par elles. Depuis la mise en œuvre du *Guide de partenariat* jusqu'au moment de la réalisation de nos entretiens, les personnes-liaison rapportent avoir contacté en moyenne deux à trois fois leurs collaborateurs. Certaines personnes ne connaissent pas le nom de leur collaborateur. La plupart résument leur rôle à un médiateur en cas de problème ou de différends, particulièrement du côté des CSSS. En fait, le contact se réalise entre les intervenants des CSSS et les personnes-liaison du CJM-IU, mais en leur qualité de conseillers cliniques. Plus encore, aucune rencontre n'a été réalisée ni prévue pour les personnes-liaison, ce qui aurait contribué à créer cette confiance essentielle à tout travail collaboratif. Ceci permettra d'améliorer les échanges, de discuter des lacunes, etc.

À la suite de l'analyse, nous avons distingué deux grandes catégories de demandes : 1) lorsque le partenaire externe fait une demande (signalement, placement ou demande d'information) et 2) lors d'une demande de service ou d'information en provenance du CJM-IU (transfert personnalisé). Dans le premier cas, le CJM-IU a le

pouvoir de la prise de décision. Lors de ces échanges, les intervenants du CJM-IU s'attribuent trois types de rôles : coordonnateur, partenaire ou gestionnaire. La plupart des contacts se font par téléphone, l'envoi du dossier suit, à l'exception de rares cas où les partenaires sont plus rigides et bureaucratiques. Dans la majorité des cas, la coordination est assurée par l'intervenant du CJM-IU. Au sein de ces relations, la plupart des personnes-liaison au CJM-IU se réservent un rôle d'aide, de soutien et de consultation et partagent le rôle de leadership avec les collaborateurs aux CSSS.

Dans ce qui suit, nous allons tenter d'identifier les éléments des cinq dimensions de la collaboration définie par Thomson (2001), Thomson et Perry (2006) et Thomson et *al.* (2007). La Figure 5-2 montre les éléments qui représentent chacune de ces dimensions.

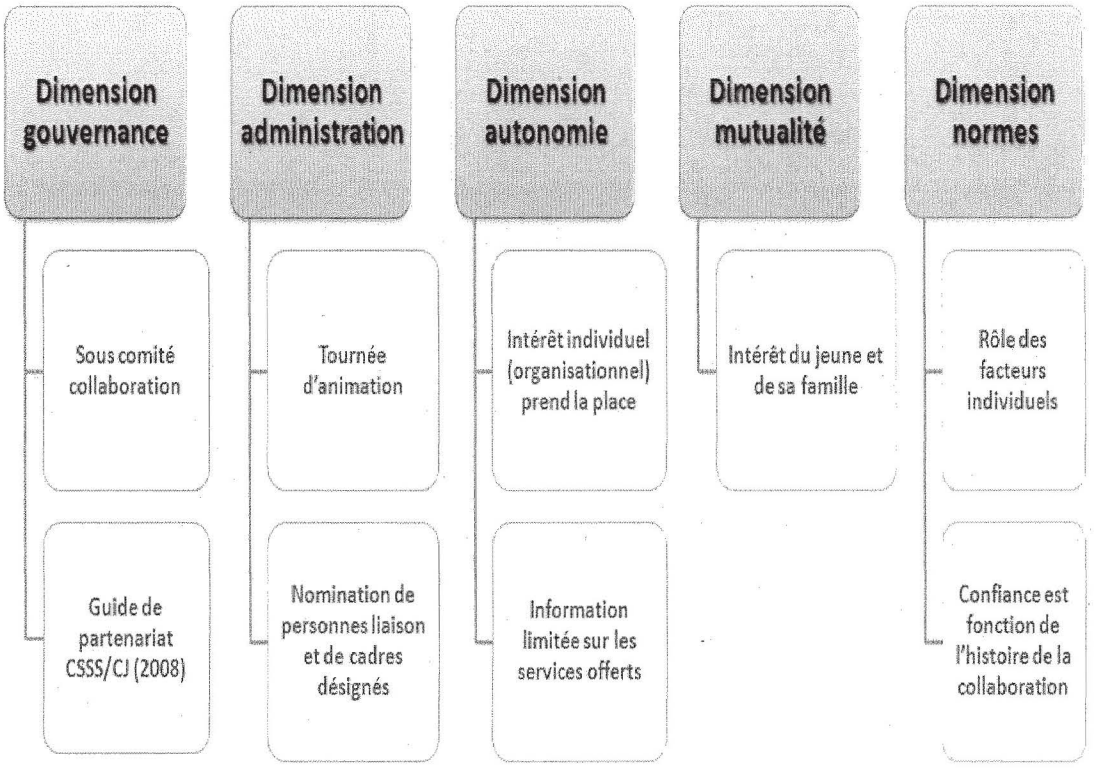


Figure 5-2 : Les cinq dimensions du processus de collaboration CSSS/CJM-IU

Nous avons vu antérieurement que la **dimension gouvernance** implique que la collaboration fonctionne selon des règles de conduite créées par les partenaires relativement à la prise de décision et aux négociations. Dans le cas à l'étude, nous considérons que cette dimension est concrétisée dans le *Guide de partenariat* mis à jour par le sous-comité « Collaborations ». Or, il est important de signaler que celui-ci ne répond pas complètement aux exigences de cette dimension; en effet, comme nous l'avons mentionné auparavant, les personnes-liaison des CSSS considèrent que le CJM-IU a été le leader dans ce dossier. De plus, le guide reste opérationnel et technique, et constitue plutôt des fiches de procédures sur *qui fait quoi* et *quels documents doivent être présentés*. Par ailleurs, les aspects sur la prise de décision et les négociations n'y sont pas présents. Enfin, dans l'absence d'une appropriation de ce guide et d'un sentiment de partage, il ne peut y avoir une volonté d'autogestion de la part des partenaires.

Cette gouvernance devra se traduire en structures administratives, ce qui constitue la deuxième dimension de la collaboration, à savoir la **dimension administration**. Cette dimension définit les fonctions administratives clés des différents partenaires dans la collaboration. Sur ce plan, il n'y a pas un partage formel des rôles de chacun dans la collaboration; les partenaires connaissent leurs mandats et leurs rôles au sein de leur organisation, mais non dans la collaboration, ce qui a été d'ailleurs soulevé comme étant l'une des difficultés. Aucune rencontre des personnes-liaison n'a été faite pendant ou après la mise en œuvre du *Guide de partenariat*. Or, nous pouvons considérer que la tournée d'animation *aurait* pu jouer ce rôle de passage de la dimension « gouvernance » à la dimension « administration ». Par ailleurs, les personnes-liaison des CSSS ne sont pas complètement satisfaites dans la mesure où, encore une fois, elles considèrent que c'est le CJM-IU qui leur impose des façons de faire et d'agir.

Dans les échanges entre les deux partenaires, la **dimension autonomie** est présente et favorise la collaboration. Les deux partenaires travaillent différemment et en fonction de contraintes organisationnelles différentes. Ainsi, la notion d'intérêt individuel (dans le sens d'intérêt organisationnel) est très présente, notamment à travers le témoignage de plusieurs intervenants qui nous soulignent qu'ils ont tendance à se retirer dès qu'un partenaire est sur le dossier et que le CSSS refuse, parfois, de dispenser des services pour des jeunes en protection. De façon générale, ils essayent d'éviter, le plus possible, d'être présents sur le même dossier en même temps afin d'éviter la « duplication des services », particulièrement dans un contexte de ressources limitées. De plus, plusieurs intervenants et personnes-liaison se plaignent du manque d'information sur les services offerts par leurs partenaires, ce qui cause un délai pour orienter le jeune et sa famille à la bonne ressource et nuit à la collaboration. En effet, la volonté de partager l'information sur l'organisation et sur ce qu'on peut ou pas offrir pour le « bien de la collaboration » est une caractéristique distinctive de celle-ci (Thomson, 2001).

Par ailleurs, tous les participants s'accordent sur l'importance de se centrer sur l'intérêt de l'enfant particulièrement lorsqu'il y a des différends. Cette vision commune mène les partenaires vers un consensus ou du moins une compréhension des motifs derrière l'apparente unilatéralité du processus décisionnel. Ainsi, la **dimension mutualité** est présente dans la collaboration CSSS/CJM-IU où les deux partenaires arrivent à dépasser leurs intérêts individuels pour un intérêt complémentaire (protection et soin) pour agir en fonction de l'intérêt du jeune.

Enfin, sur le plan de la **dimension normes**, Thomson (2001) définit deux normes : la réciprocité et la confiance. Alors que certaines personnes-liaison des CSSS reconnaissent qu'elles ne sont pas entièrement dévouées à la collaboration pour des raisons organisationnelles (restructuration notamment), les cadres du CJM-IU rencontrés se disent prêts à s'investir à 100 % dans la collaboration lorsque les CSSS

seront prêts; ainsi, la réciprocité n'est pas entièrement atteinte. En outre, la confiance s'est développée entre les intervenants qui se connaissent de longue date et ont l'habitude de travailler ensemble, ce qui démontre l'importance de l'histoire de la collaboration sur le plan individuel et non organisationnel.

Ainsi, si le contexte de la collaboration n'est pas toujours favorable et que les dimensions de la collaboration ne sont pas complètement atteintes, pouvons-nous parler de collaboration telle que définie par Thomson (2001).

> [Traduction] La collaboration est un **processus** dans lequel des **acteurs autonomes** interagissent à travers des **négociations** formelles et informelles et créent conjointement **les règles et les structures de gouvernance** pour leurs relations ainsi que la façon de fonctionner ou de décider des enjeux qui les ont amenés à **travailler ensemble**, c'est un processus qui implique des **normes partagées** et des **interactions mutuellement bénéfiques**. (2001, p. 163)

Nous avons vu que la collaboration ou le partenariat, en référence au *Guide de partenariat, CSSS/CJM-IU* ne répond pas à toutes les dimensions de la collaboration. Ainsi, si l'on considère que la collaboration est un terme générique comme l'entend Landry (1994, cité dans René et Gervais, 2001), et qu'elle se présente sous divers types de relations possibles entre différents acteurs organisés allant des moins formelles (consultation, échanges d'informations) aux plus formelles (cogestion), la collaboration du CJM-IU relèverait d'un type moins formel qui dépasse la consultation, mais qui ne peut être considéré comme un partenariat regroupant des partenaires engagés dans une démarche commune (Landry, 1994, cité dans René et Gervais, 2001).

Par ailleurs, le travail commun du CJM-IU et des CSSS ne peut être considéré comme une forme de collaboration en considérant la définition de Hodges et *al.* (2003) et celle de Bishop (1993, cité dans Reed, 2006). En effet, Hodges et ses collègues (2003) considèrent la collaboration comme une forme de coalition temporaire formée afin de répondre à un problème spécifique orienté par une vision et où un degré élevé de communication est requis et où une mise en commun de

ressources et de leadership est nécessaire pour réaliser les buts communs. Une autre définition recensée nous semble plus ferme dans la définition de la collaboration :

> [Traduction] Manière de penser de rapporter, une philosophie, un paradigme, un changement d'attitude. Elle requiert un ensemble de comportements, de croyances, d'attitudes et de valeurs. Le résultat est une propriété partagée, une responsabilité partagée et une réussite partagée. (Bishop, 1993, cité dans Reed, 2006, p. 43)

Ainsi, il nous paraît plus opportun de parler de coordination ou de coopération dans le cas du travail conjoint entre le CJM-IU et les CSSS. Selon Harbert et ses collègues (1997), la coordination implique des activités conjointes en gardant une autonomie totale pour la réalisation des buts et des responsabilités propres à chaque organisation. La coopération, quant à elle, se réalise sous forme d'entraide entre les organisations afin de réaliser un but commun. En effet, les « partenaires » ne travaillent que très rarement ensemble sur le même dossier. Les répondants parlaient plutôt de « faire un transfert » ou « faire une référence ». Ils réfèrent plus à une passation de responsabilité qu'à un partage. Plusieurs intervenants CJM-IU ont tendance à croire qu'à partir du moment où un autre organisme prend en charge l'enfant, leur intervention n'est plus requise, ne serait-ce que pour un certain moment, le temps que les choses se stabilisent et que le nouvel intervenant prenne connaissance du dossier et connaisse mieux l'enfant et sa famille.

CONCLUSION

Il est maintenant clair que les actions qui ont accompagné la mise en œuvre des nouvelles dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration ne sont pas adéquates pour le travail collaboratif étant donné le contexte organisationnel des CSSS et du CJM-IU. De prime abord, les nouvelles dispositions de la LPJ n'ont pas agi sur la collaboration. Même dans le cas où il y aurait influence, il serait difficile d'attribuer, s'il y a lieu, les changements aux nouvelles modifications de la LPJ. En sus de nouvelles dispositions de la LPJ, certains intervenants précisent qu'il y a plusieurs autres processus de changement qui agiraient sur la collaboration. Par exemple, l'approche populationnelle pour le réseau de la santé oblige les CSSS à une responsabilité de service. Il y a également les orientations du Ministère de la Santé et des Services sociaux pour le programme « Jeunes en difficulté ». Du côté du CJM-IU, il y a la configuration du CJM-IU en cellule de travail ainsi que d'autres programmes. La plupart des répondants trouvent que l'automatisme de s'adresser, en cas de besoin, aux partenaires a toujours été présent dans leurs interventions. De plus, dans la mesure où la gamme des services auxquels font appel les CSSS rétrécit au fil du temps, la pertinence de nommer des conseillers à l'accès comme personnes-liaison est remise en question. La plupart des échanges se font avec les services RTS et ÉO. En effet, nous l'avons vu, les personnes-liaison n'ont que très peu ou pas de contacts et pour la plupart du temps, elles ne se connaissent même pas. En ce qui concerne la formation PNF, celle-ci n'aurait servi qu'à bâtir ou élargir le réseau des connaissances. D'autant plus qu'elle n'est pas continue, les personnes-liaison des CSSS trouvent qu'elle n'aura aucun effet dans leur contexte de changement et de roulement du personnel. Le *Guide de partenariat*, quant à lui, reste très technique et opérationnel et ne donne pas les balises nécessaires à la collaboration.

L'évaluation que nous avons menée a permis de constater que les échanges entre le CJM-IU et les CSSS relèvent du niveau de la coordination de divers services dont l'enfant a besoin (protection, soin, service) ou de la coopération entre les organisations afin de mieux répondre à un besoin (table d'accès). On ne peut parler de collaboration étant donné que les organisations ne travaillent pas en même temps sur le même dossier. De plus, très rares sont les façons de faire et les valeurs qui sont partagées comme nous l'avons fait remarquer antérieurement. La lecture des dossiers, sociale ou légale ainsi que la compréhension des problématiques diffèrent considérablement. Sans oublier que l'inégalité du pouvoir des organisations nuit à la mutualité des organisations. Le CJM-IU détient le pouvoir décisionnel pour la plupart des demandes dans ce cadre. À cet égard, il serait intéressant, afin de mieux rendre compte du travail commun entre le CJM-IU et les CSSS, de réaliser des évaluations basées sur la littérature au sujet de la coordination et la coopération plus spécifiquement.

La réalisation et les résultats de cette évaluation restent, néanmoins, contraints de certaines limites. Les deux principales limites sont d'ordre méthodologique et analytique. En effet, nous avons soulevé qu'une des limites de cette évaluation est qu'elle ne traite que d'un seul cas à l'étude. En optant pour une étude de cas multiple, la recherche mettra la lumière sur les variations de la collaboration selon différents contextes. De plus, le cadre d'analyse serait plus complet en y ajoutant la composante « résultat » ou « effet ». Il s'agit des résultats non seulement sur l'état de la collaboration mais aussi, les effets sur les enfants en termes de stabilité et de continuité des services.

Ces deux dernières limites amènent la discussion sur la pertinence de mener des évaluations réalistes ou « réalistiques » (Pawson et Tilley, 1997; Kazi, 2003). Effectivement, il y a une forte tendance vers ce paradigme qui suit une tendance générale des sciences sociales vers le réalisme critique (Sayer, 2000). En effet, de

plus en plus de travaux, autant théoriques qu'empiriques sur l'évaluation réaliste sont publiés, ce qui marque ce passage du « est-ce que ça fonctionne? » à « qu'est ce qui fonctionne? Et dans quelles circonstances? ».

Alors que le réalisme critique met l'accent sur les relations entre les mécanismes et les résultats dans un contexte donné, il s'intéresse également à l'interprétation (Verstehen[31]) et donne la place à une double herméneutique[32] nécessaire sinon indispensable en sciences sociales (Sayer, 2000, p. 17). Le réalisme critique, que Sayer (2000) considère comme une alternative à plusieurs positions philosophiques et méthodologiques (p. 2), peut être défini comme suit :

> a philosophical position that examines how human agency (actors' choices, meanings, understandings, reasons, creative endeavours, intentions and motivations) interacts with the enabling and constraining effects of social structures (durable, enduring patterns, social rules, norms and law like configurations). (Houston, 2010, p. 75)

Ainsi, selon le paradigme du réalisme critique, l'évaluation devrait se baser sur l'exploration de trois éléments : les mécanismes[33], le contexte et les résultats (CMO : *Context, Mechanism and Outcome*) (Pawson et Tilley, 1997). L'objectif est de comprendre comment les mécanismes identifiés agissent dans un contexte donné et produisent tels résultats. Pour résumer, il s'agit d'identifier « what works for whom in what circumstances? » (Kazi, 2003; Pawson et Tilley, 1997).

---

31 Terme utilisé par Weber [1921] (1995) qui désigne : comprendre la signification d'un phénomène.

32 Selon Taylor (1999), l'herméneutique ou la science interprétative accorde une place importante à l'interprétation. Selon l'auteur, l'objet d'une science interprétative doit : 1- pouvoir être décrit en termes de sens et de non sens, de cohérence et d'incohérence; 2- admettre une distinction entre la signification et son expression et; 3- avoir une signification distinguable de son expression par et pour un sujet (p. 137-139).

33 Pawson et Tilley définissent le concept de "mécanisme" comme : « an account of the makeup, behavior, and interrelationships of those processes that are responsible for the outcome. A mechanism is thus a theory – a theory that spells out the potential of human resources and reasoning. » (1997, cité dans Kazi, 2003, p. 27)

Une des configurations possibles serait de comparer le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire et Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw qui, bien qu'ayant des contextes organisationnels différents, ont les mêmes mécanismes et travaillent avec les mêmes CSSS. Une autre configuration permettrait de comparer le CJM-IU qui travaille avec plusieurs CSSS et autres organisations du réseau et communautaires avec un Centre jeunesse de plus petite taille qui travaille avec un nombre limité de partenaires (un seul CSSS par exemple).

En conclusion, il paraît pertinent de considérer le contexte organisationnel dans l'évaluation d'implantation des interventions publiques. La compréhension des particularités contextuelles au niveau local est déterminante dans le choix des mesures et des activités qui facilitent la mise en œuvre. Elle permet, ainsi, d'adapter ces interventions pour plus d'efficacité.

BIBLIOGRAPHIE

ALTSHULER, Sandra J. (2003). « From barriers to successful collaboration: Public schools and child welfare working together », *Social Work,* vol. 48, p. 52-63.

ARNAUD, Serge et Nicolas BOUDEVILLE (2004). « Définition de l'évaluation des politiques et programmes publics », dans Arnaud Serge et Nicolas Boudeville, *Évaluer des politiques et programmes publics,* Éditions de la performance, p. 7-44.

AXELSSON, Runo et Susanna Bihari AXELSSON (2006). « Integration and collaboration in public health - A conceptual framework », *The international journal of health planning and management,* vol. 21, p. 75-88.

BARBIER, Jean-C. et Bernard SIMONIN (1997). « Can evaluation of implementation increase the appropriateness of findings », *Evaluation,* vol. 3, p. 391-397.

BARDACH, Eugene (1998). *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship,* Washington, Bookings Institution Press, 348 p.

BERGSTROM, Arno et autres (Page consultée le 10 juillet 2008), *Collaboration framework-adressing community capacity*, [en ligne], http://crs.uvm.edu/nnco/collab/framework.html

BILODEAU, Angèle, Claire CHAMBERLAND et Deena WHITE (2002). « L'innovation sociale, une condition pour accroître la qualité de l'action en partenariat dans le champ de la santé publique», *The Canadian Journal of Program Evaluation,* vol. 17, p. 59-88.

BOURGAULT, Jacques (2004). « La "gestion horizontale" : une autre mode passagère ou une percée durable? », dans Michel Venne, (éd.), *L'annuaire du Québec 2004*, Montréal, Fidès, p. 691-698.

BOURGAULT, Jacques (dir.) (2002). *Horizontalité et gestion publique,* Québec, Les Presses de l'Université Laval, 355 p.

BOUTIN, Gérald (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*, Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec, 169 p.

BREKKE, John S. et autres (2009). « Implementation Practice and Implementation Research », *Research on Social Work Practice,* vol. 19, p. 592-601.

BRONSTEIN, Laura R. (2003). « A model for interdisciplinary collaboration», *Social Work,* vol. 48, p. 297-306.

CANADA. SECRÉTARIAT du CONSEIL du TRÉSOR (2002). *L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et aux dirigeantes de ministères et d'organismes*, [En ligne], 24 p., http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr_02.pdf (Page consultée le 20 février 2008)

CHARLESWORTH, Leanne et Catherine BORN (2003). « Approches to data collection for implementation analysis », dans Marie Clare LENNON et Thomas CORBETT (Eds.), *Policy into action: implementation research and welfare reform,* Washington, The Urban Institute Press, p. 235-280.

CHEN, HYEY-TSYH (2005). *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness,* Thousand Oaks, Sage, 292 p.

---------- (1990). *Theory-driven evaluations,* Thousand Oaks, Sage Publications, 326 p.

CHIASSON, Guy (1998). « Repenser l'évaluation des partenariats », *The Canadian Journal of Program Evaluation,* vol. 13, p. 29-54.

CINQ-MARS, Martine et Daniel FORTIN (1999). « Perspectives épistémologiques et cadre conceptuel pour l'évaluation de l'implantation d'une action concertée », *The Canadian Journal of Program Evaluation,* vol. 14, p. 57-83.

DAGENAIS, Christian et autres (2006). *Évaluation et suivi de l'implantation des équipes d'intervention jeunesse (ÉIJ)*, Montréal, Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 97 p.

DAGENAIS, Christian, Didier DUPONT et Geneviève GRATTON (2004). *Évaluation des processus et des effets du programme IRI-ACCUEIL DU CJM-IU*, Montréal, Centre d'excellence pour la protection et le bien-être des enfants; Fondation du Centre jeunesse de Montréal et Ministère de la Santé et des Services sociaux, 65 p.

DALLAIRE, Nicole, Martin GOYETTE et Jean PANET-RAYMOND (2003). *Le partenariat dans un Centre jeunesse à l'aune des approches-milieu*, Montréal, Conseil québécois de recherche sociale, 238 p.

DE GIBAJA, Mona Gil (2001). « An exploratory study of administrative practice in collaboratives», *Administration in Social Work,* vol. 25, p. 39-59.

DENIS, Jean Louis et François CHAMPAGNE (1990). « L'analyse de l'implantation : modèles et méthodes», *The Canadian Journal of Program Evaluation,* vol. 5, p. 47-67.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, Chenelière/McGraw-Hill, Montréal, 142 p.

DESROSIERS, Hélène (1998). *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes : application en promotion de la santé et en toxicomanie*, Éditeur officiel du Québec, 130 p.

DRAKUL, Mira (1999). *Evaluation of the anishinaabewin project: A service coordination agreement between west region child and family services and winnipeg child and family services central area*, Mémoire en vue de l'obtention d'une maîtrise en travail social, Université de Manitoba, Canada, 199 p.

DUBOIS, Nathalie et Richard MARCEAU (2005). « Un état des lieux théoriques de l'évaluation : une discipline à la remorque d'une révolution scientifique qui n'en finit pas », *The Canadian Journal of Program Evaluation,* vol. 20, n° 1, p. 1-36.

DUMAIS, Jacques et autres. (2004). *La protection des enfants au Québec: une responsabilité à mieux partager*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 195 p.

DURLAK, Joseph A. et Emily P. DUPRE (2008). « Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation », *American Journal of Community Psychology,* vol. 41, p. 327-350.

EASEN, Patrick, Madeleine ATKINS et Alan DYSON (2000). « Inter-professional collaboration and conceptualisations of practice », *Children & Society,* vol. 14, p. 355-367.

FITZPATRICK, Tom (2000). *Gestion horizontale : tendances en matière de gouvernance et de responsabilisation*, Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor, 15 p.

FIXSEN, Dean L. et autres (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*, National Implementation Research Network, [en ligne], http://www.fpg.unc.edu/~nirn/resources/publications/Monograph/ (Page consultée le 12 février 2008)

GLISSON, Charles et Anthony HEMMELGARN (1998). « The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems », *Child Abuse & Neglect,* vol. 22, p. 401-421.

GOYETTE, Martin, Benoit BOUFFARD et Claude LARIVIÈRE (2000). « La concertation et le partenariat aux Centres jeunesse de Montréal : des pratiques à soutenir », *Défi Jeunesse*, vol. VI, n° 2, p. 29-35.

GREENHALGH, Trisha et autres (2005). *Diffusion of innovations in health service organizations: A systematic literature review*, Oxford, Blackwell, 328 p.

HAN, Meekyung, Sarah CARNOCHAN et Michael J. AUSTIN (2007). « The challenges to promoting collaboration between child protection services workers and court professionals: An exploratory study of case records », *Journal of Public Child Welfare,* vol. 1, p. 115-131.

HARBERT, Anita S., Daniel FINNEGAN et Nancy TYLER (1997). « Collaboration: A study of a children's initiative », *Administration in Social Work,* vol. 21, p. 83-107.

HODGES, Sharon, Mario HERNANDEZ et Teresa NESMAN (2003). « A developmental framework for collaboration in child-serving agencies », *Journal of Child & Family Studies,* vol. 12, p. 291-305.

HOMONOFF, Emeline E. et Pamela Fineman MALTZ (1991). « Developing and maintaining a coordinated system of community-based services to children », *Community Mental Health Journal,* vol. 27, p. 347-358.

HORWARTH, Jan et Tony MORRISON (2007). « Collaboration, integration and change in children's services: Critical issues and key ingredients », *Child Abuse & Neglect,* vol. 31, p. 55-69.

HOUSTON, Stan (2010). « Prinsing open the black box: critical realism, action research and social work », *Qualitative Social Work*, vol. 9, n° 1, p. 73-91.

HUXHAM, Chris (2003). « Theorizing collaboration practice », *Public Management Review,* vol. 5, p. 401-423.

---------- (1996). *Creating Collaborative Advantage,* London, Sage Publications, 188 p.

HUXHAM, Chris et Vangen SIN (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage,* New York, Routledge, 271 p.

KAZI, Mansoor (2003). *Realist Evaluation in Practice, Health and Social Work,* Publication Thousand Oaks, Sage, 180 p.

LANGLOIS, Paul et Jean-Marc MEUNIER (1997). « La protection de la jeunesse : à l'heure de la réforme », Entrevue avec Suzanne Lemire, directrice, Protection de la jeunesse, Centres jeunesse de Montréal-Institut universitaire, *Nouvelles pratiques sociales,* vol. 10, p. 6-18.

LARIVIÈRE, Claude (2001). « L'amplification obligée des relations partenariales : l'interdépendance est-elle une menace à l'autonomie ? », *Nouvelles pratiques sociales,* vol. 14, p. 64-80.

LEVY, Nancy W. (2003). *Collaboration in the child welfare system in the district of Columbia: interprofessional perceptions of social workers and lawyers*, thèse en vue de l'obtention du grade de docteur ès sciences en travail social, The Catholic University of America, 98 p.

LION, Cristina, Paola MARTINI et Stefano VOLPI (2006). « Evaluating the implementation process: A contribution within the framework of the european social fund (ESF) programme, *Evaluation,* vol. 12, p. 313-329.

LOVE, Arnold (2004). « Implementation evaluation », dans J. S. Wholey, H. P. Hatry et K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation,* San Francisco, Jossey-Bass, p. 63-97.

MARCEAU, Richard, Daniel OTIS et Pierre SIMARD (1992). « La planification d'une évaluation de programme : concepts théoriques et considérations pratiques », dans Roland Parenteau (dir.), *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État,* Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 445-479.

MEYERS, Marcia K. (1993). « Organizational factors in the integration of services for children», *Social Service Review,* vol. 67, p. 547-575.

MILES, Matthew B. et A. Michael HUBERMAN (2003). *Analyse des données qualitatives; traduction de la 2e édition américaine par Martine Hlady Rispal, révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol,* Bruxelles, de Boeck, 626 p.

MORRISON, Tony (2000). « Working together to safeguard children: challenges and changes for inter-agency co-ordination in child protection », *Journal of Interprofessional Care,* vol. 14, p. 363-373.

O'BRIEN, Margaret et autres (2006). « Integrating children's services to promote children's welfare: early findings from the implementation of children's trusts in England », *Child Abuse Review,* vol. 15, p. 377-395.

PATTON, Michael Quinn (2001). *Qualitative research and evaluation methods,* 3rd ed, Thousand Oaks, Sage Publications, 598 p.

PAWSON, Ray et Nick TILLY (1997). *Realistic evaluation*, Thousand Oaks, Sage, 235 p.

POUPART, Jean et autres (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, G. Morin, 405 p.

QUÉBEC (2008). CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL-INSTITUT UNIVERSITAIRE. *Grille de suivi des activités d'implantation à la LPJ*, 30 juin 2008, 5 p.

QUÉBEC (2008). ASSOCIATION des CENTRES JEUNESSE du QUÉBEC. *Le partenariat : une richesse à cultiver ensemble*, INFO LPJ, vol.1, n° 2, 11 p.

QUÉBEC (2007). MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. PROGRAMME NATIONAL de FORMATION. *Implantation de la nouvelle Loi sur la protection de la jeunesse*, cahier du participant, bloc I, 113 p.

QUÉBEC. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. PROGRAMME NATIONAL de FORMATION (Page consultée le 10 janvier 2010). *Évaluation du programme national de formation : appréciation des participants entre novembre 2000 et juin 2003*, [en ligne], http://www.acjq.qc.ca/public/a14178bc-45b5-4a12-b27e-38017be2da39/mes_documents/pnf/rapport_evaluation_20_pnf012004.pdf-3.pdf

QUÉBEC (2001). RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX de MONTRÉAL-CENTRE (Page consultée le 2 juillet 2009). *Guide de collaboration CLSC – Centres jeunesse*, [en ligne], http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/pdf/publications/isbn2-89510-048-9.pdf

QUÉBEC. CENTRE JEUNESSE DE LA MAURICIE ET DU CENTRE DU QUÉBEC (Page consultée le 17 mars 2010). *Protection de la jeunesse : une intervention étape par étape*, [en ligne], http://www.cjmcq.qc.ca/nos-interventions/protection-jeunesse/intervention-etape-par-etape

QUÉBEC. AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL (Page consultée le 10 janvier 2009). *Guide de partenariat Centres de santé et de services sociaux / Centres jeunesse*, [en ligne], http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/pdf/publications/isbn978-2-89510-515-2.pdf

QUÉBEC. MINISTÈRE de la SANTÉ et des SERVICES SOCIAUX (Page consultée le 30 septembre 2009). *Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience- Programme-services Jeunes en difficulté, offre de service 2007-2012*, [en ligne], http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2009/09-838-04.pdf

QUÉBEC. ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC (Page consultée le 15 mai 2008). *Loi sur la protection de la jeunesse*, [en ligne], http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_34_1/P34_1.html

QUÉBEC. ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC (Page consultée le 15 septembre 2009). *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, [en ligne], http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html

QUÉBEC. ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC (Page consultée le 23 février 2010). *Loi sur l'instruction publique*, [en ligne], http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/I_13_3/I13_3.html

REED, Anita Haley (2006). *Organizational collaboration and child welfare outcomes: Assessing the impact of virginia's comprehensive services act (CSA) policy*, these en vue de l'obtention du grade de docteur ès sciences, The Catholic University of America, 155 p.

RENÉ, Jean-François et Lise GERVAIS (2001). « Les enjeux du partenariat aujourd'hui », *Nouvelles pratiques sociales,* vol. 14, p. 20-30.

ROBSON, Colin (2002). *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers,* Oxford (UK), Blackwell, 599 p.

ROSENBERG, John P et Patsy M. YATES (2007). « Schematic representation of case study research designs », *Journal of Advanced Nursing,* vol. 60, p. 447-452.

ROSSI, Petter H., Mark W. LIPSEY et Howard E. FREEMAN (2004). *Evaluation: A systematic approach,* Thousand Oaks, Sage Publications, 470 p.

SAYER, Andrew (2000). *Realism and social science*, Londres, Sage Publications, 211 p.

SCHEIRER, Mary Ann (1994). « Designing and using process evaluation», dans Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry et Kathryn E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation,* San Francisco (Californie), Jossey-Bass, p. 40-68.

SCRIVEN, Michael (1991). *Evaluation Thesaurus*, Newbury Park, Sage Publications, 391 p.

SOWA, Jessica E. (2008). « Implementing interagency collaborations: Exploring variation in collaborative ventures in human service organizations », *Administration & Society,* vol. 40, p. 298-323.

STAKE, Robert E. (1995). *The art of case study research,* Thousand Oaks, Sage Publications, 175 p.

STITH, Sandra et autres (2006). « Implementing community-based prevention programming: A review of the literature », *Journal of Primary Prevention*, vol. 27, n° 6, p. 599-617.

TAYLOR, Charles (1999). *La liberté des modernes. Essais choisis*, 2e édition, traduits et présentés par Philippe de Lara, Paris, Presses universitaires de France, 308 p.

THOMSON, Ann Marie (2001). *Collaboration: Meaning and measurement*, thèse (Ph. D.), Indiana University.

THOMSON, Ann Marie et James L. PERRY (2006). « Collaboration processes: Inside the black box », *Public Administration Review,* vol. 66, p. 20-32.

TURMEL, Jean et autres (2004). *L'intervention judiciaire en matière de protection de la jeunesse : Constats, difficultés et pistes de solutions*, Québec, Ministère de la Justice, [en ligne], http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/rapports/pdf/prot-jeun.pdf

WANDERSMAN, Abraham et autres (2008). « Bridging the gap between prevention research and practice: The interactive systems framework for dissemination and implementation », *American Journal of Community Psychology,* vol. 41, p. 171-181.

WEBER, Max [1921] (1995). *Économie et société*, volume 1, Paris, Plon, 397 p.

WEISS, Carol H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies,* New Jersey, Upper Saddle River : Prentice Hall, 372 p.

WHITING, Matthew, Amy SCAMMELL et Antonia BIFULCO (2008). « The health specialist initiative: Professionals' views of a partnership initiative between health and social care for child safeguarding », *Qualitative Social Work,* vol. 7, p. 99-117.

WINTER, Søren C. (2003). "Implementation Perspective: Status and Reconsideration" dans B. Guy Peters et Pierre Jon (Eds.), *Handbook of Public Administration,* London, Sage Publications, p. 205-211.

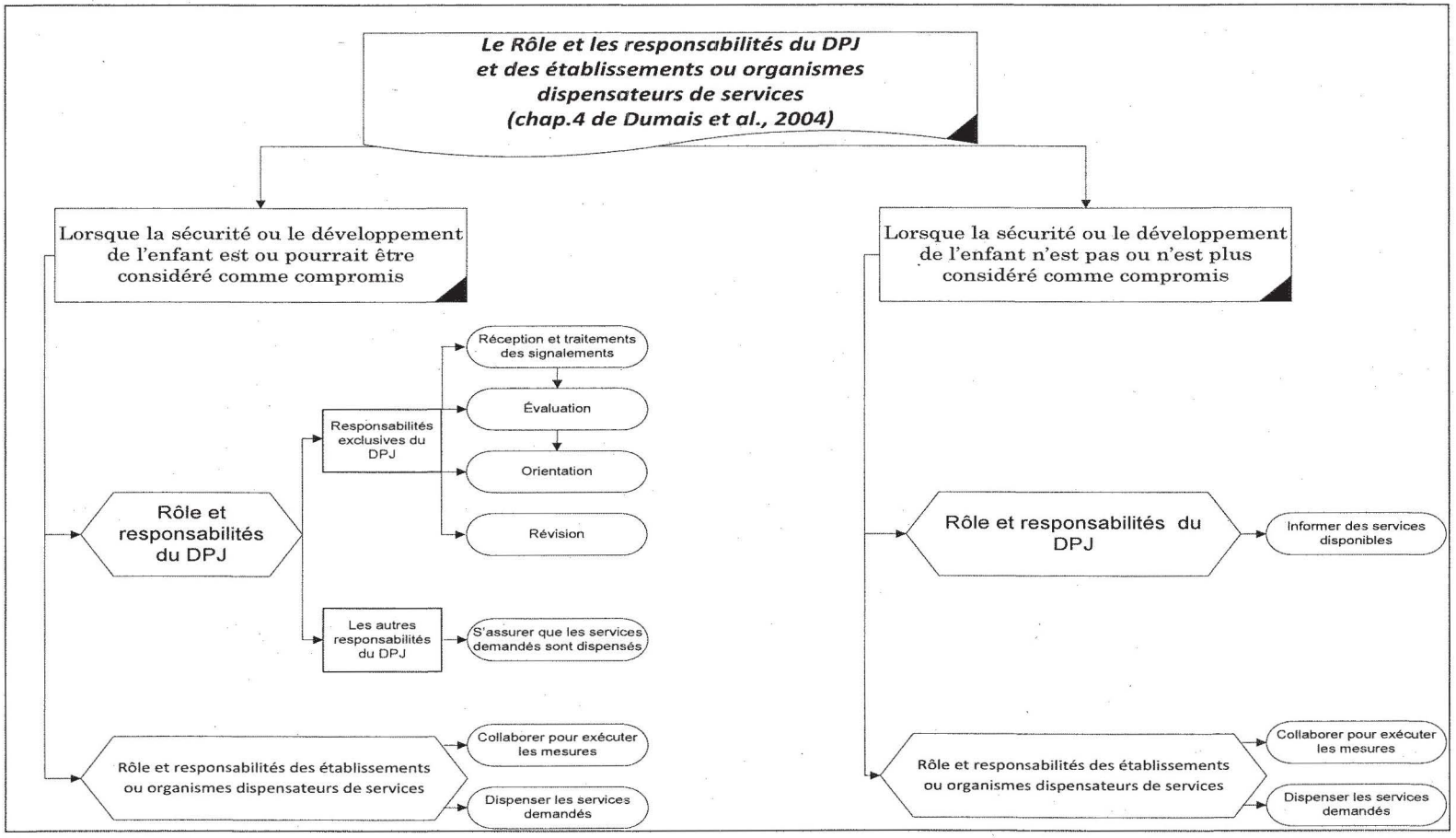
WOOD, Donna J. et Barbara GRAY (1991). « Toward a comprehensive theory of collaboration ». *The Journal of Applied Behavioral Science,* vol. 27, p. 139-162.

YIN, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods,* Thousand Oaks, Sage Publications, 173 p.

YOO, Jane et Devon BROOKS (2005). « The role of organizational variables in predicting service effectiveness: An analysis of a multilevel model », *Research on Social Work Practice,* vol. 15, p. 267-277.

ANNEXES

Annexe 1 : Partage des rôles et responsabilités dans le domaine de la protection de la jeunesse



Annexe 2 : Tableau comparatif des principales dispositions de la LPJ en lien avec la collaboration (avant et après 2007)

No	Disposition avant juillet 2007	Disposition après juillet 2007
32	32. Le directeur et les membres de son personnel qu'il autorise à cette fin exercent, en exclusivité, les responsabilités suivantes:	32. Le directeur et les membres de son personnel qu'il autorise à cette fin exercent, en exclusivité, les responsabilités suivantes:
	a) recevoir le signalement, procéder à une analyse sommaire de celui-ci et décider s'il doit être retenu pour évaluation;	*a)* recevoir le signalement, procéder à une analyse *a*sommaire de celui-ci et décider s'il doit être retenu pour évaluation;
	b) procéder à l'évaluation de la situation et des conditions de vie de l'enfant et décider si sa sécurité ou son développement est compromis;	*b)* procéder à l'évaluation de la situation et des conditions de vie de l'enfant et décider si sa sécurité ou son développement est compromis;

	c) décider de l'orientation d'un enfant;	*c)* décider de l'orientation d'un enfant;
	d) réviser la situation d'un enfant;	*d)* réviser la situation d'un enfant;
	e) mettre fin à l'intervention si la sécurité ou le développement d'un enfant n'est pas ou n'est plus compromis;	*e)* mettre fin à l'intervention si la sécurité ou le développement d'un enfant n'est pas ou n'est plus compromis;
	f) exercer la tutelle;	*f)* exercer la tutelle **ou, dans les cas prévus à la présente loi, demander au tribunal la nomination d'un tuteur ou son remplacement;**
	g) recevoir les consentements généraux requis pour l'adoption;	

		g) recevoir les consentements généraux requis pour l'adoption;
	h) demander au tribunal de déclarer un enfant admissible à l'adoption;	
	i) décider de présenter une demande de divulgation de renseignements conformément aux dispositions du deuxième alinéa de l'article 72.5 ou de divulguer un renseignement conformément aux dispositions du deuxième ou du troisième alinéa de l'article 72.6 ou de l'article 72.7.	*h)* demander au tribunal de déclarer un enfant admissible à l'adoption;
	Mesures volontaires. Lorsque la décision sur l'orientation de l'enfant implique l'application de mesures volontaires, le directeur peut, personnellement, décider de convenir d'une entente sur ces mesures avec un seul parent conformément au deuxième	*i)* décider de présenter une demande de divulgation de renseignements conformément aux dispositions du deuxième alinéa de l'article 72.5 ou de divulguer un renseignement conformément aux dispositions du deuxième ou du troisième alinéa de l'article 72.6 ou de l'article 72.7.

	alinéa de l'article 52.1. 1977, c. 20, a. 32; 1984, c. 4, a. 15; 1988, c. 21, a. 119; 1989, c. 53, a. 11; 1994, c. 35, a. 19; 2006, c. 34, a. 10.	**Autorisation d'un non-membre.** **Malgré le premier alinéa, le directeur peut, s'il estime que la situation le justifie, autoriser, par écrit et dans la mesure qu'il indique, une personne qui n'est pas membre de son personnel à procéder à l'évaluation de la situation et des conditions de vie de l'enfant prévue au paragraphe b du premier alinéa pourvu qu'elle se retrouve parmi les personnes suivantes:** **a) un membre du personnel d'un établissement qui exploite un centre de protection de l'enfance et de la jeunesse;** **b) un membre du personnel d'un établissement qui**

		exploite un centre de réadaptation pour les jeunes en difficulté d'adaptation; **c) un membre du personnel d'une communauté autochtone désigné par le directeur dans le cadre d'une entente convenue entre un établissement qui exploite un centre de protection de l'enfance et de la jeunesse et la communauté autochtone.** **Autorisation d'un non-membre.** **Une telle autorisation à l'égard d'une personne qui n'est pas membre de son personnel n'est valable que pour procéder à l'évaluation et ne permet pas de décider si la sécurité ou le développement de l'enfant est compromis. Le directeur peut y mettre fin en tout temps.**

		Mesures volontaires. Lorsque la décision sur l'orientation de l'enfant implique l'application de mesures volontaires, le directeur peut, personnellement, décider de convenir d'une entente sur ces mesures avec un seul parent conformément au deuxième alinéa de l'article 52.1. 1977, c. 20, a. 32; 1984, c. 4, a. 15; 1988, c. 21, a. 119; 1989, c. 53, a. 11; 1994, c. 35, a. 19; 2006, c. 34, a. 10; **2009, c. 45, a. 8.**

50	50. Si le directeur constate que la sécurité ou le développement de l'enfant n'est pas compromis, il doit en informer l'enfant et ses parents et en faire part à la personne qui avait signalé la situation. Ressources disponibles. Le directeur doit, en outre, informer l'enfant et ses parents des services et des ressources disponibles dans leur milieu ainsi que des modalités d'accès à ces services et à ces ressources. Il peut, s'ils y consentent, les diriger vers les établissements, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide. À cette fin, il peut, le cas échéant, les conseiller sur le choix des personnes ou des organismes pouvant les accompagner et les assister dans leur démarche.	50. Si le directeur constate que la sécurité ou le développement de l'enfant n'est pas compromis, il doit en informer l'enfant et ses parents et en faire part à la personne qui avait signalé la situation. Ressources disponibles. **De plus, lorsque la situation le requiert, il doit informer l'enfant et ses parents des services et des ressources disponibles dans leur milieu ainsi que des modalités d'accès à ces services et à ces ressources. Il doit, s'ils y consentent, les diriger vers les établissements, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide et transmettre à celui qui dispense ces services l'information pertinente sur la situation. Il peut, le cas échéant, les conseiller sur le choix des personnes ou des organismes pouvant les accompagner et les assister dans**

	1977, c. 20, a. 50; 1994, c. 35, a. 30.	**leur démarche.** 1977, c. 20, a. 50; 1994, c. 35, a. 30; 2006, c. 34, a. 25.
55	55. Tout établissement et tout organisme du milieu scolaire doivent collaborer par tous les moyens à leur disposition à l'exécution des mesures volontaires. Il en est de même des personnes et des autres organismes qui consentent à appliquer de telles mesures. 1977, c. 20, a. 55; 1981, c. 2, a. 14; 1984, c. 4, a. 29; 1994, c. 35, a. 34.	**55. Tout établissement et tout organisme du milieu scolaire sont tenus de prendre tous les moyens à leur disposition pour fournir les services requis pour l'exécution des mesures volontaires. Il en est de même des personnes et des autres organismes qui consentent à appliquer de telles mesures.** 1977, c. 20, a. 55; 1981, c. 2, a. 14; 1984, c. 4, a. 29; 1994, c. 35, a. 34; 2006, c. 34, a. 30.
57.2	57.2. La révision a pour fin de déterminer si le directeur	57.2. La révision a pour fin de déterminer si le directeur doit:

	doit: *a)* maintenir l'enfant dans la même situation; *b)* proposer d'autres mesures d'aide à l'enfant ou à ses parents; *c)* proposer des mesures d'aide aux parents en vue d'un retour de l'enfant chez ses parents; *d)* saisir le tribunal, notamment en vue d'obtenir une ordonnance d'hébergement pour la période que ce dernier déterminera; *e)* adresser une demande pour se faire nommer tuteur ou faire nommer tuteur de l'enfant toute personne qu'il	*a)* maintenir l'enfant dans la même situation; *b)* proposer d'autres mesures d'aide à l'enfant ou à ses parents; *c)* proposer des mesures d'aide aux parents en vue d'un retour de l'enfant chez ses parents; *d)* saisir le tribunal, notamment en vue d'obtenir une ordonnance d'hébergement pour la période que ce dernier déterminera; *e)* adresser une demande pour se faire nommer tuteur ou faire nommer tuteur de l'enfant toute personne qu'il recommande;

	recommande; *f)* agir en vue de faire adopter l'enfant; *g)* mettre fin à l'intervention. Renseignements. Le directeur doit, lorsqu'il met fin à l'intervention, informer l'enfant et ses parents des services et des ressources disponibles dans leur milieu ainsi que des modalités d'accès à ces services et à ces ressources. Il peut, s'ils y consentent, les diriger vers les établissements, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide. À cette fin, il peut, le cas échéant, les conseiller sur le choix des personnes ou des organismes pouvant les	*f)* agir en vue de faire adopter l'enfant; *g)* mettre fin à l'intervention. Renseignements. **Le directeur doit, lorsqu'il met fin à l'intervention et que la situation le requiert, informer l'enfant et ses parents des services et des ressources disponibles dans leur milieu ainsi que des modalités d'accès à ces services et à ces ressources. Il doit, s'ils y consentent, les diriger vers les établissements, les organismes ou les personnes les plus aptes à leur venir en aide et transmettre à celui qui dispense ces services l'information pertinente sur la situation. Il peut, le cas échéant, les conseiller sur le choix des personnes ou des organismes pouvant les**

	accompagner et les assister dans leur démarche. 1984, c. 4, a. 32; 1985, c. 23, a. 17; 1988, c. 21, a. 119; 1989, c. 53, a. 11; 1994, c. 35, a. 37.	**accompagner et les assister dans leur démarche.** Enfant devenu majeur. Le deuxième alinéa s'applique lorsqu'un enfant dont la sécurité ou le développement est compromis atteint l'âge de 18 ans. 1984, c. 4, a. 32; 1985, c. 23, a. 17; 1988, c. 21, a. 119; 1989, c. 53, a. 11; 1994, c. 35, a. 37; 2006, c. 34, a. 33.
92	92. Lorsque le tribunal ordonne l'exécution d'une mesure à l'égard d'un enfant, il confie la situation de l'enfant au directeur qui voit alors à l'exécution de la mesure.	**92.** Lorsque le tribunal ordonne l'exécution d'une mesure à l'égard d'un enfant, il confie la situation de l'enfant au directeur qui voit alors à l'exécution de la mesure.

	1977, c. 20, a. 92; 1984, c. 4, a. 46; 1988, c. 21, a. 119; 1989, c. 53, a. 11.	Obligation de fournir les services. **Tout établissement et tout organisme du milieu scolaire sont tenus de prendre tous les moyens à leur disposition pour fournir les services requis pour l'exécution des mesures ordonnées. Il en est de même des personnes et des autres organismes qui consentent à appliquer de telles mesures.** 1977, c. 20, a. 92; 1984, c. 4, a. 46; 1988, c. 21, a. 119; 1989, c. 53, a. 11; 2006, c. 34, a. 64. Retour progressif dans le milieu. **92.1.** À l'expiration de l'ordonnance du tribunal, le directeur ou une personne qu'il autorise en vertu de l'article 32 peut,

		avec le consentement des parties et pour une période maximale n'excédant pas un an, poursuivre l'application des mesures de protection ou modifier ces mesures dans une perspective de retour progressif de l'enfant dans son milieu familial ou social. 2006, c. 34, a. 65.

Annexe 3 : Principales définitions de la collaboration recensées dans la littérature

Auteur		Définition
Harbert et *al.* (1997)	Original	«A set of contractual or formal agreements which delineate how authority, interventions, and ressources are to be shared by the agencies involved in the collaborative as they seek to solve a specific problem»
	Traduction	«Un ensemble d'accords contractuels ou formels qui déterminent comment l'autorité, les interventions et les ressources doivent être partagés par les organisations impliquées dans la collaboration pour la résolution d'un problème spécifique»
Berg-Wager et Schneider (1998) cité dans Bronstein (2003)	Original	«An interpersonal process through which members of different disciplines contribute to a common product or goal»
	Traduction	«Un processus interpersonnel à travers lequel des membres de différentes disciplines contribue à un produit ou un but commun»
Burner (1991) cité dans Bronstein (2003)	Original	«An effective interpersonal process that facilitates the achievement of goals that cannot be reached when individual professionals act on their own»".
	Traduction	«Un processus effectif interpersonnel qui facilite la réalisation des buts qui ne peuvent être atteints si les professionnels agissent individuellement»
Bardach (1998)	Original	«Any joint activity by two or more agencies working together that is intended to increase public value by their working together rather than separately».
	Traduction	«Toute activité conjointe entre deux agences ou plus travaillant ensemble dans le but d'accroître la valeur publique par leur travail conjoint au lieu de travailler séparément»
Wood et Gray (1991)	Original	«Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain»
	Traduction	«La collaboration se produit lorsqu'un groupe de personnes autonomes et parties prenantes d'un domaine de problème s'engagent dans un processus interactif, en utilisant des règles, normes et structures communes, pour agir ou décider des enjeux connexes à ce domaine»

Mattessich, Muray-Close et Monsey (1992) cités dans De Gibaja (2001)	Original	«A mutually beneficial and well-defined relationship entered into by two or more organizations to achieve common goals. The relationship includes a commitment to: mutual relationships and goals; a jointly developed structure and shared responsibility; mutual authority and accountability for success; and sharing of resources and rewards»
	Traduction	«Une relation bénéfique et bien définie entreprise entre deux organisations ou plus pour réaliser des buts communs. La relation inclut un engagement pour : des relations et des buts mutuels, une structure développée conjointement et une responsabilité partagée, une autorité mutuelle et une responsabilité pour le succès et un partage des ressources et des récompenses»
Hodges et *al.* (2003)	Original	«The process of bringing together those who have a stake in children's mental health for the purpose of interdependent problem solving which focuses on improving services to children and families»
	Traduction	«Un processus qui regroupe ensemble les personnes intéressées par la santé mentale des enfants dans le but de résoudre un problème interdépendant en vue d'améliorer les services aux enfants et aux familles»
Reed (2006)	Original	«The process of bringing together those individuals who have a stake in meeting the complex needs of children and their families for the purpose of interdependent problem solving that focuses on improving services to children and families»
	Traduction	«Le processus qui rassemble les individus qui peuvent répondre aux besoins complexes des enfants et leurs familles pour solutionner les problèmes interdépendants centrés sur l'amélioration des services aux enfants et leurs familles»
Thomson (2001)	Original	«Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions»
	Traduction	«Un processus dans lequel des acteurs autonomes interagissent à travers des négociations formelle et informelle et qui créent conjointement les règles et les structures de gouvernance pour leurs relations ainsi que la façon de fonctionner ou de décider des enjeux qui les ont amenés à travailler ensemble, c'est un processus qui implique des normes partagés et des interactions mutuellement bénéfiques»
Sowa (2008) adopté de	Original	«A process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible»

la définition de Gray (1989)	Traduction	«Un processus à travers lequel les parties qui perçoivent différents aspect du problème peuvent explorer leurs différences de façon constructive et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre vision limitée de ce qui est possible»

Annexe 4[34] : Synthèse des définitions de la collaboration recensées dans la littérature

	H, F &T	B& S (B)	B (B)	3 M (D)	H&a l	R	T&P l	G (S)	W& G	B	T h
Processus interpersonnel/interactif/effecti f		x	x		x	x	x	x	x		
Différentes disciplines		x									
But commun/ Réalisation des buts		x	x								
Accords contractuels et formels	x										
Relation bénéfique/définie/mutualité				x							x
Engagement				x							
Structure/ Règles et structures de gouvernance				x			x		x		x
Responsabilité partagée				x							
Autorité mutuelle	x			x							
Partage des ressources et des récompenses	x			x							
Personnes/individus intéressées					x						
Problème interdépendant/différents aspects du problème/problème spécifique	x				x	x		x			
Amélioration des services						x					
Besoins complexes						x	x				
Acteurs/personnes/parties prenantes autonomes/autonomie organisationnelle							x		x		x
Négociations formelles et informelles							x				

[34] **H,F &T :** Harbert et *al.* (1997); **B&S (B) :** Berg-Wager et Schneider (1998), cité dans Bronstein (2003); **B (B) :** Burner (1991), cité dans Bronstein (2003); **3 M (D):** Mattessich, Muray-Close et Monsey (1992), cité dans De Gibaja (2001); **H&al :** Hodges et al (2003); **R:** Reed (2006); **T&P:** Thomson et Perry (2006); **G (S):** Gray (1989), cité dans Sowa (2008); **W&G :** Wood et Gray (1991); **B:** Bardach (1998); **Th:** Thomson (2001)

Façon constructive								x			
Normes partagées							x	x	x		x
Agir ou décider/administration									x		x
Activité conjointe/travail conjoint										x	
Accroître la valeur publique										x	
Mutualité											x

Annexe 5 : Synthèse des prérequis aux efforts collaboratifs

Auteurs	Conditions
Homonoff et Maltz (1991)	▪ Respect de l'autonomie et de l'interdépendance des systèmes ▪ Appréciation des perspectives divergentes ▪ Engagement pour des objectifs communs ▪ Formation des membres ▪ Mandat légal ▪ Structure de la collaboration
Huston (1980), cité dans Drakul (1999)	▪ Structure des établissements partenaires ▪ Communication intra et inter-organisation ▪ Système de support et de récompenses
Morrison (2000)	▪ Culture et structure intra-organisation ▪ Environnement du travail
Easen et *al.* (2000)	▪ Stabilité du personnel ▪ Communication
Goyette et *al.* (2000)	▪ Désir de faire autrement pour améliorer les services ou la qualité de vie ▪ Qualité individuelles (vision favorable face au partenariat, l'ouverture d'esprit, la volonté d'implication, la connaissance du milieu) ▪ Culture organisationnelle ▪ Philosophie d'intervention et l'histoire de la collaboration ▪ Travail de co-construction (le désir de réaliser des actions communes, langage commun, vision commune) ▪ Stabilité des membres ▪ Autonomie ▪ Valorisation du travail accompli en partenariat ▪ Soutien au travail de collaboration
Thomson (2001) en référence à plusieurs auteurs	▪ Réalisation du consensus au sujet du domaine de l'intervention ▪ Hausse de la connaissance des organisations ▪ Communication ▪ Ressources informationnelles partagées ▪ Réciprocité et confiance ▪ Présence de normes sociales ▪ Présence de ressources adéquates ▪ Habiletés à comprendre les processus collaboratifs ▪ Compréhension des rôles et des responsabilités ▪ Présence d'un leader
Larivière (2001)	▪ Orientations et buts communs ▪ Climat d'ouverture et de confiance ▪ Structure de fonctionnement souple et efficace ▪ Formalisation de la collaboration ▪ Leadership ▪ Ressources ▪ Appui politique ▪ Mobilisation des partenaires

	▪ Volonté d'engagement ▪ Respect et écoute ▪ Stabilité des membres
Altshuler (2003)	▪ Participation des parents ▪ Compréhension des contraintes ▪ Communication ▪ Confiance
Bronstein (2003)	▪ Participation des parents ▪ Rôle des professionnels ▪ Caractéristiques structurelles ▪ Caractéristiques personnelles ▪ Histoire de la collaboration
Hodges et *al.* (2003)	▪ Participation des parents ▪ Vision commune centrée sur le jeune
Huxham (2003)	▪ Buts communs ▪ Partage du pouvoir ▪ Confiance ▪ Structure de la collaboration ▪ Leadership
Levy (2003) en référence à plusieurs auteurs	▪ Communication ▪ Formation et expérience ▪ Langage commun ▪ Compréhension du rôle ▪ Respect des compétences
Dallaire et *al.* (2003)	▪ Vision commune ▪ Enracinement dans le milieu ▪ Mécanismes de communication ▪ Ressources ▪ Expertise des partenaires ▪ Confiance et autonomie professionnelle ▪ Ouverture disciplinaire ▪ Habileté au travail d'équipe ▪ Motivation ▪ Respect de l'autre
Axelsson et Axelsson (2006)	▪ Leadership ▪ Structures organisationnelles ▪ Culture organisationnelle ▪ Valeurs et intérêts
Reed (2006) adapté de Sippanen et *al.* (1996)	▪ Besoin de collaboration ▪ Bénéfices dépassent les coûts ▪ Attitudes positives à l'égard de la collaboration ▪ Système de récompenses ▪ Engagement commun pour un problème ou but ▪ Environnement d'honnêteté et de responsabilité ▪ Communication ▪ Disponibilité des ressources ▪ Diversité complémentaire au sein du groupe ▪ Style de leadership favorisant la collaboration ▪ Proximité géographique ▪ Support de la hiérarchie

	▪ Volonté d'investir des ressources ▪ Formation ▪ Structures organisationnelles ▪ Langage commun ▪ Histoire de collaboration
Horwath et Morrison (2007)	▪ Structures organisationnelles ▪ Contrôle du budget ▪ Communication ▪ Compréhension des rôles et responsabilités ▪ Confiance

Annexe 6 : Le questionnaire qualitatif électronique

NOUVELLES DISPOSITIONS DE LA LPJ

Les questions de cette section visent à comprendre votre perception quant aux nouvelles modifications et aux activités de formation et de sensibilisation dans une perspective de ***comparaison entre la situation avant et après 2007.***

1- Quel est, à votre avis, la contribution des nouvelles dispositions et de la formation à l'amélioration de votre pratique de collaboration?

2- Est-ce que vous avez reçu de nouvelles directives, relativement à la collaboration, suite à l'implantation de la nouvelle LPJ? Si oui, veuillez expliquer?

PRÉREQUIS À LA COLLABORATION

Les questions de cette section ont pour objectif de comprendre dans quelle mesure les facteurs intraorganisationnels et individuels favorisent la collaboration.

3- À votre avis, le climat et l'organisation du travail favorisent-t-ils la collaboration avec les autres organisations?

4- Trouvez-vous que votre formation et expérience sont appropriées pour le travail collaboratif?

5- Comment qualifiez-vous vos expériences de collaboration?

6- Si vous avez une fonction formelle liée à la collaboration, veuillez le préciser?

PROCESSUS DE COLLABORATION

Les questions de cette section ont pour objectif de comprendre comment s'opèrent vos expériences de collaboration ***suite aux nouvelles dispositions de la LPJ.***

7- Veuillez énumérer vos partenaires externes en ordre d'importance?

8- Veuillez identifier des partenaires avec qui la collaboration est

a. Plus facile et pourquoi?

Identifier	Expliquer pourquoi

b. Plus difficile et pourquoi?

Identifier	Expliquer pourquoi

9- Quel est le rôle de votre organisation dans la collaboration (coordonnateur, gestionnaire, partenaire, autres)? Si votre rôle diffère selon votre partenaire, veuillez donner quelques exemples?

10- Avez-vous l'appui nécessaire de la part de vos chefs hiérarchiques?

11- Comment la pratique de la collaboration influe votre fonction?

12- Comment s'opère le processus de sollicitation des partenaires?

13- Comment s'opère la prise de décision?

14- Comment sont coordonnées les activités de collaboration?

Autres

15- Est-ce qu'il y aurait d'autres informations ou éléments que vous aimeriez ajouter?

Questions personnelles

16- Quelle est votre fonction actuelle au sein de CJM-IU?

17- Nombre d'années d'expérience au CJM-IU?

18- Nombre d'années d'expérience ailleurs que le CJM-IU? Et où?

19- Quelle est votre formation académique (domaine d'études)?

Merci pour votre collaboration.

Annexe 7 : Grille d'entrevue[35] utilisée pour la collecte de données

PRÉREQUIS À LA COLLABORATION

Les questions de cette section ont pour objectif de comprendre dans quelle mesure les facteurs intraorganisationnels et individuels favorisent la collaboration.

1. À votre avis, le climat et l'organisation du travail au sein de votre CSSS favorisent-t-ils la collaboration avec le CJM-IU?
2. Lors de vos expériences collaboratives, trouvez-vous que votre structure organisationnelle et celle du CJM-IU sont divergentes ou source de problèmes?
3. À votre avis, la spécificité de votre culture organisationnelle et celle du CJM-IU rend-elle difficile le travail ensemble?
4. Croyez-vous que vos normes organisationnelles et celles du CJM-IU sont similaires? Sinon, est ce que cette situation pose des problèmes pour le travail collaboratif?
5. Trouvez-vous que votre formation et expérience sont appropriées pour le travail collaboratif?

PROCESSUS DE COLLABORATION

Les questions de cette section ont pour objectif de comprendre comment ceci se traduit dans les pratiques partenariales.

Selon vos expériences de collaboration avec le CJM-IU suite aux nouvelles dispositions de la LPJ :

---

[35] Cette grille d'entrevue a été adaptée au fur et à mesure du déroulement de la phase de collecte de données et en fonction des personnes rencontrées (CSSS/CJM-IU, personnes-liaison/cadres).

6. Quel est le rôle de votre organisation dans la collaboration?
7. Croyez-vous que le niveau de délégation que vous avez de la part de votre organisation vous permet de collaborer efficacement?
8. Comment s'opère la prise de décision?
9. Comment s'opère le processus de sollicitation des CSSS?
10. Comment sont coordonnées les activités de collaboration?
11. Comment sont gérées les ressources mises en commun s'il y a lieu?
12. Comment sont résolus les problèmes ou conflits dans la collaboration?
13. Trouvez-vous que la collaboration a permis à votre organisation de rencontrer sa propre mission organisationnelle et mieux réaliser ses propres buts?
14. Trouvez-vous que le CJM-IU influence les services et les opérations de votre organisation?
15. Sentez-vous que l'apport de votre organisation est apprécié et respecté par les CJM-IU?
16. Y-a-t-il eu une évaluation formelle des résultats de vos collaborations?
17. De façon générale, comment qualifiez-vous vos expériences de collaboration?

NOUVELLES DISPOSITIONS DE LA LPJ

Les questions de cette section visent à comprendre votre perception quant aux nouvelles modifications et aux activités de formation et de sensibilisation dans une perspective de comparaison entre la situation avant et après 2007.

18. Quel est, à votre avis, la contribution des nouvelles dispositions et de la formation à l'amélioration de votre pratique de collaboration?
19. Est-ce que vous avez reçu de nouvelles directives, relativement à la collaboration, suite à l'implantation de la nouvelle LPJ?

Autres

20. Est-ce qu'il y aurait d'autres informations ou éléments que vous aimeriez ajouter?

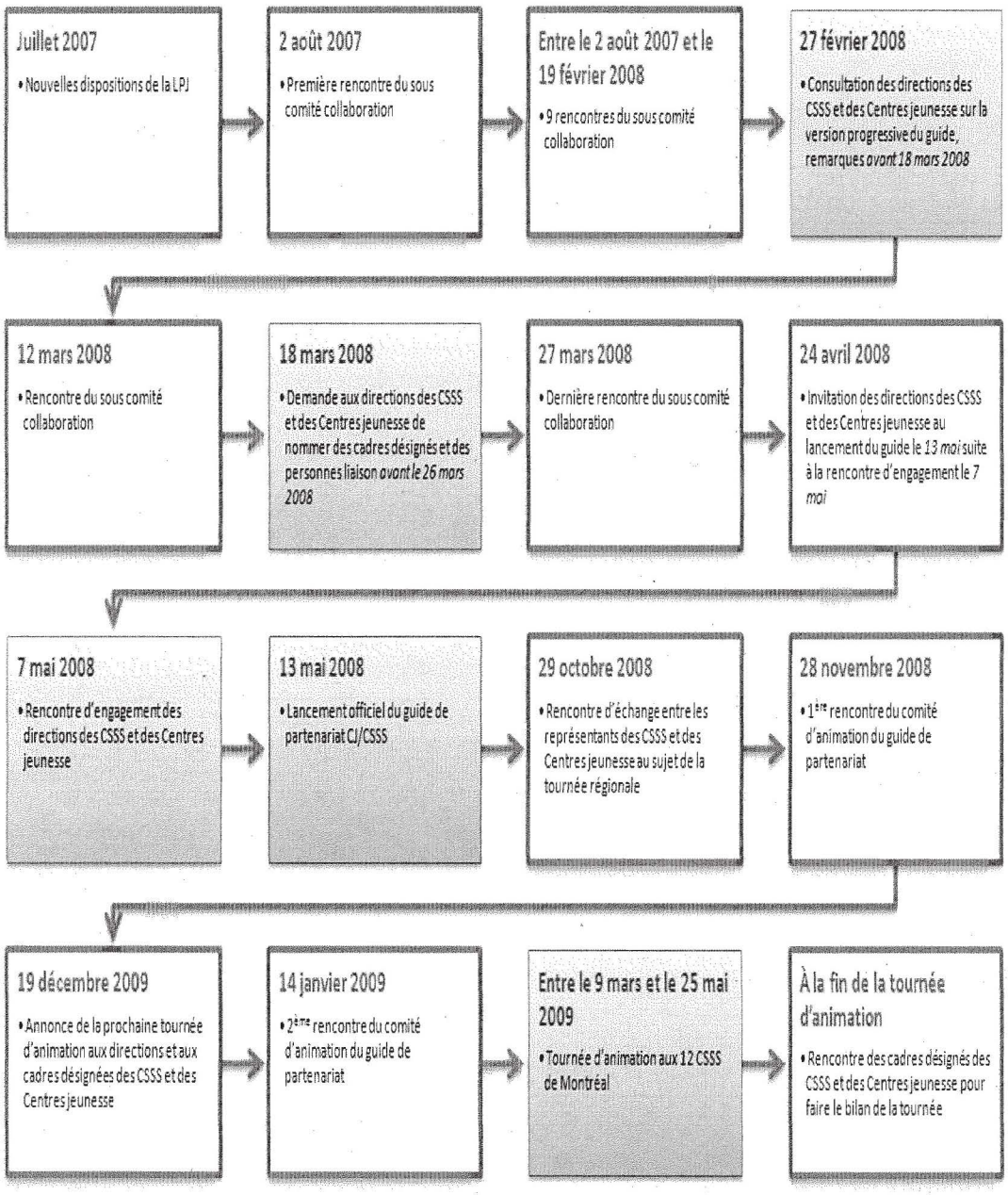
Questions personnelles

21. Quelle est votre fonction actuelle?
22. Nombre d'années d'expérience au CJM-IU? Ailleurs? Et où?
23. Quelle est votre formation académique (domaine d'études)?

Annexe 8 : Liste des partenaires du CJM-IU identifiés par les intervenants

- CSSS
- Police
- Organismes communautaires
- Hôpitaux
- Écoles/Garderies
- Dollard Cormier
- AED (Dr. Julien)
- Maison hébergement pour femmes victime de violence
- Centre Maribourg
- Maison d'Haïti
- Option
- Lisette Dupras
- Centres Jeunesse (dans d'autres régions)
- CRDI
- Médiation
- Auberges du cœur,
- Carrefour jeunesse emploi
- École polyvalente du secteur
- Centre de psychologie
- Gouin, Centre d'expertise Marie-Vincent
- Clinique de psychiatrie légale de Montréal
- Entraide pour Homme
- A.E.D. (Aide aux enfants en difficultés)
- Centres de désintoxications, maisons de la famille, banques alimentaires
- Centres de réadaptation
- Les enfants de l'espoir
- Les camps de jour du quartier
- Transition (organisme qui supervise les contacts parents-enfants)
- Système juridique,
- Ministère revenu,
- Partenaires privés (orthophonie, ergothérapie, soutien aux études)
- Pinel
- Regroupement enfance jeunesse
- Clinique du développement
- chambre de la jeunesse
- Maison La Transition

Annexe 9 : Les étapes du processus de mise en œuvre du *Guide de partenariat CSSS/CJ* (mai, 2008)



Le sous-comité « Collaborations » s'est réuni entre 2007 et 2008[36]. Alors que certaines personnes étaient assidues à ces rencontres principalement celles représentant le CJM-IU et l'Agence de la santé et de services sociaux, la présence des représentants des CSSS était variable. Or, en consultant et analysant les comptes rendus de ces rencontres, nous pouvons constater que le sous-comité progressait à chacune de ces rencontres et des actions concrètes ont été réalisées. Ceci étant dit, il ressort que le sous-comité avait pour ambition de réaliser également un deuxième volet pour le partenariat entre les Centres jeunesse et les autres partenaires du réseau de la santé et des services sociaux, ce qui n'a pas été réalisé. De plus, le guide prévoit qu'un comité de suivi composé des mêmes personnes constituant le sous-comité « Collaborations » assurera la mise à jour du *Guide de partenariat* « année après année » selon le guide et les correspondances de l'agence de la santé et de services sociaux lors du processus de révision dudit guide, ce qui n'a pas été réalisé également jusqu'au moment du déroulement de cette recherche : « Un comité de suivi composé de tous les cadres désignés des CSSS, des centres jeunesse et d'un représentant de l'Agence s'assurera de l'application du Guide dans tous les établissements concernés et de la mise à jour annuelle du Guide » (*Guide de partenariat CSSS/CJ*, 2008, p. 4).

Alors que les rencontres du sous-comité « Collaborations » ont débuté en août 2007, la consultation des directeurs généraux des Centres jeunesse et des CSSS a été entreprise le 27 février 2008. L'appel pour désigner des personnes-liaison n'a été fait, quant à lui, que le 18 mars 2008 en leur accordant une semaine afin de communiquer les noms des personnes-liaison et des cadres désignés afin de finaliser le *Guide de partenariat*. À ce sujet, une personne-liaison des CSSS se souvenait de cette période

---

[36] Lors des rencontres du sous-comité, il y avait un à deux représentants du CJM-IU; un représentant des Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw; trois à quatre représentants des CSSS (les mêmes CSSS étaient présents) et un à deux représentants de l'agence de la santé et de services sociaux de Montréal.

et nous raconte : « Je me rappelle de la pression que mon patron avait de choisir quelqu'un parce qu'il fallait que le nom de la personne soit dans le nouveau *Guide de collaboration* à telle date. Il fallait qu'il nomme une personne avec un numéro d'un poste. » (Entrevue 12, personne-liaison, CSSS). Ainsi, les personnes-liaison n'ont pas été impliquées dans le processus de révision du *Guide de partenariat*. Mais, selon un des cadres du CJM-IU, les personnes-liaison du CJM-IU ont été informées de l'évolution des travaux du sous-comité par le représentant du CJM-IU au sous-comité « Collaborations », ce qui a été confirmé par les personnes-liaison rencontrées. Du côté des CSSS, ce mode de communication au sujet du *Guide de partenariat* a été moins présent, mais reste accepté par les personnes-liaison des CSSS étant donné le mode de gestion dans les organisations du réseau : « Je ne suis pas très surpris. Souvent dans les organisations c'est très top down et je vous dirais que… et les intervenants sont peu sollicités pour donner leur opinion, leur avis, leur opinion. » (Entrevue 15, personne-liaison, CSSS).

Ainsi, le processus de mise à jour du *Guide de partenariat CSSS/CJ* a été le résultat d'une collaboration des représentants de l'agence de la santé et des services sociaux, de certains CSSS et du CJM-IU (le sous-comité « Collaborations »). Or, la plupart des répondants des CSSS ont soulevé le fait que, dans ce processus, le CJM-IU était « le maître mot », particulièrement lors des tournées d'animation. La désignation des personnes-liaison s'est faite hâtivement et ces dernières n'ont pas été impliquées depuis le début du processus bien qu'elles soient les personnes qui collaborent au quotidien. En ce qui concerne le guide lui-même, certains répondants trouvent qu'il reste très technique et néglige les aspects plus fondamentaux du partenariat et de la collaboration. En pratique, les personnes-liaison n'ont que très peu de contacts et ne sont sollicitées que pour des cas complexes ou en cas de conflit entre intervenants.