



Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse

Rapport d'évaluation

29 mai 2025

Responsables de l'évaluation

Elsa Bernatchez	Conseillère en évaluation, MSSS
Marie-Claude Boies	Conseillère en évaluation, MJQ
Marie-Hélène Brie	Conseillère experte en évaluation, MSSS
Christine Chiasson	Conseillère experte en évaluation, MJQ

Coordination

Christine Chiasson	Conseillère experte en évaluation, MJQ
--------------------	--

Sous la direction de

Albert Besnier
Directeur, Direction de l'intelligence d'affaires, MJQ

Véronique Gingras
Directrice, Direction de l'évaluation, MSSS

Avec le soutien et les conseils du comité d'évaluation¹

Représentant.e.s des directions responsables du projet	Représentantes des parties prenantes au déploiement et soutien méthodologique
Mélanie Vallée, MJQ Hélène Groleau, MSSS Élisabeth Dufour, MJQ Gabrielle Lévesque, MJQ Jessy Steve Gagné, MSSS Sophie Lacroix, MJQ	M ^e Claudine du Sablon, avocate et médiatrice Marie-Josée Lamy, médiatrice Éliane Alexandre, CISSS des Laurentides M ^e Sylvia Rizzo, Bureau d'aide juridique Sonia Hélie, PhD, IUJD, CIUSSS-CSMTL

¹ Les personnes suivantes ont aussi contribué aux travaux du comité d'évaluation dans les étapes antérieures au dépôt du rapport : Audrey Turmel (MJQ), Annie Labonté (MSSS), Éric Saint-Laurent (MSSS), Léa-Chloé Bilodeau (MSSS), Amélie Labelle (CISSS des Laurentides) et M^e Anne Martin (CIUSSS de l'Estrie - CHUS).

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE : OBJET ET MÉTHODOLOGIE	1
1. Mise en contexte de l'évaluation.....	1
2. Problématique et raison d'être	1
2.1. Processus régulier en protection de la jeunesse.....	1
2.2. Lacunes en matière de participation active et de mobilisation	2
2.3. Forte judiciarisation des dossiers en protection de la jeunesse et délais pour les familles	3
2.4. Recommandation de la CSDEPJ	3
2.5. Cadre légal de l'intervention.....	4
3. Description de l'intervention	4
3.1. Hypothèse de départ.....	4
3.2. Objectifs et effets de l'intervention	5
3.3. Les acteurs de la médiation	7
3.4. Place de la médiation dans le processus d'intervention en protection de la jeunesse.....	7
4. Stratégie d'évaluation	9
4.1. Enjeux et questions d'évaluation.....	9
4.2. Méthodes de collecte et de traitement des données.....	10
4.2.1. Collecte des données quantitatives et qualitatives	10
4.2.2. Données administratives.....	13
4.2.3. Limites de l'évaluation.....	14
4.3. Gouvernance de l'évaluation.....	15
DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSES.....	16
5. Gouvernance du projet pilote.....	16
5.1. Gouvernance ministérielle et organisationnelle.....	16
5.2. Budget.....	18
6. Portrait de l'intervention et analyses de certaines modalités du PPMPJ.....	20
6.1. Portrait de l'intervention	20
6.2. Modalités du PPMPJ.....	23
6.2.1. Le nombre d'heures admissibles pour les dossiers en médiation.....	23
6.2.2. Délais en lien avec la médiation	25
6.2.3. Les lieux de la médiation	28
6.3. Principaux constats.....	29
7. Les acteurs concernés par la médiation	30
7.1. Les médiateurs et médiatrices	30
7.1.1. Nouveau champ d'expertise en médiation.....	30
7.1.2. Recrutement et profil des médiateurs et médiatrices.....	31
7.1.3. Formation et supervision clinique	31
7.1.4. Rétention	32
7.1.5. Conditions peu favorables à l'acquisition d'expérience.....	33

7.1.6.	Enjeux liés à l'exercice du rôle.....	34
7.2.	Les intervenant.e.s DPJ et leurs supérieur.e.s.....	36
7.2.1.	Connaissance du PPMPJ au sein des DPJ	36
7.2.2.	Connaissance du rôle et soutien à la préparation.....	39
7.2.3.	Contexte d'implantation au sein des DPJ	40
7.2.4.	Perception de l'investissement en temps.....	40
7.2.5.	Exercice du rôle lors d'une médiation	42
7.2.6.	Satisfaction et adhésion au PPMPJ.....	43
7.3.	Les parents et les enfants	45
7.3.1.	Offre et préparation des parents à la médiation.....	45
7.3.2.	La participation active des parents	46
7.3.3.	Prise en compte du point de vue de l'enfant et des parents	46
7.3.4.	La relation d'aide entre l'intervenant.e du DPJ et la famille	48
7.4.	Les représentant.e.s de l'enfant.....	49
7.4.1.	Connaissance du projet pilote.....	49
7.4.2.	L'exercice du rôle du ou de la représentant.e de l'enfant	50
7.4.3.	Organisation du travail.....	51
7.5.	Les acteurs indirects de la médiation	52
7.5.1.	Les avocat.e.s du contentieux	52
7.5.2.	Les avocat.e.s des parents.....	53
7.6.	Principaux constats	54
8.	Choisir ou non la médiation	55
8.1.	La sélection des dossiers en médiation	55
8.1.1.	Ciblage, analyse et offre de médiation.....	56
8.1.2.	Pour les intervenant.e.s du DPJ, des connaissances et une pratique à développer	57
8.1.3.	Pour les supérieur.e.s DPJ, une pratique à développer et un rôle à définir	58
8.2.	Les dossiers admissibles et les critères d'exclusion	59
8.2.1.	Dossiers admissibles	59
8.2.2.	Exclusions prévues au PPMPJ, prudence et autres considérations	60
8.2.3.	Médiation et délais pour les familles	61
8.3.	La médiation et les autres approches consensuelles en protection de la jeunesse.....	63
8.3.1.	Programme d'intervention sociojudiciaire en conflits sévères de séparation (PCSS).....	64
8.3.2.	Conférence de règlement à l'amiable (CRA)	64
8.3.3.	Projet d'entente.....	65
8.3.4.	Approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse (approche de médiation).....	66
8.4.	Adhésion, volume et attentes en matière de plus-value clinique.....	67
8.4.1.	Adhésion au principe de la médiation	68
8.4.2.	Volume de dossiers et valeur clinique de la médiation	69
8.5.	Principaux constats	70
	TROISIÈME PARTIE : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	71
9.	Conclusions générales et recommandations	71

Annexe I – Territoires de déploiement	74
Annexe II – Composition et rôle des comités de gouvernance et des comités consultatifs.....	75
Annexe III – Comparaison des approches consensuelles en protection de la jeunesse	76
Annexe IV – Informations complémentaires du portrait.....	78
Bibliographie	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Modèle logique du PPMPJ	6
Tableau 2. Enjeux évaluatifs et questions d'évaluation	9
Tableau 3. Taux de réponse aux sondages	11
Tableau 4. Collectes par entrevues et groupes de discussion	13
Tableau 5. Budget annuel du PPMPJ, pour le MJQ et le MSSS	19
Tableau 6. Durée de déploiement, nombre de dossiers de médiation attribués (n=108) et moyenne mensuelle de chaque région	22
Tableau 7. Nombre de dossiers de médiation entamés (n=82) et nombre d'ententes (n=46) de chaque région	22
Tableau 8. Heures admissibles, selon les périodes, dans le cadre du PPMPJ	23
Tableau 9. Distribution du nombre d'heures facturées par les médiateur.trice.s pour chaque dossier de médiation, selon la catégorie des honoraires	24
Tableau 10. Sujets et durée de la formation de base	31
Tableau 11. Sujets et durée de l'atelier de perfectionnement	32
Tableau 12. Médiateur.trice.s recruté.e.s et actif.ve.s dans le PPMPJ en date du 30 juin 2024	32
Tableau 13. Nombre de médiateur.trice.s selon le nombre de médiations qu'ils et elles ont entamées et moyenne/médiane du nombre de médiations entamées par médiateur.trice (n=nombre de médiateur.trice.s)	33
Tableau 14. Scores d'appréciation de la formation par les médiateur.trice.s	35
Tableau 15. Scores du niveau d'accord des intervenant.e.s et supérieur.e.s DPJ aux questions portant sur la connaissance de leur rôle dans le cadre du PPMPJ	39
Tableau 16. Nombre d'intervenant.e.s selon le nombre de médiations entamées dans chaque DPJ (n = nombre d'intervenant.e.s)	44
Tableau 17. Distribution des parents selon leur niveau d'accord avec les énoncés concernant l'offre de médiation	45
Tableau 18. Score du niveau d'accord des médiateur.trice.s et des participant.e.s à la médiation concernant la participation active des parents	46
Tableau 19. Scores du niveau d'accord des médiateur.trice.s et des participant.e.s concernant l'effet de la médiation sur la prise en compte de l'opinion et des besoins de l'enfant	47
Tableau 20. Distribution des parents selon leur niveau d'accord avec les énoncés concernant la prise en compte de leur point de vue	47
Tableau 21. Distribution des parents selon leur niveau d'accord avec les énoncés concernant le sentiment d'être entendu ...	48
Tableau 22. Scores du niveau d'accord des intervenant.e.s et des parents concernant l'effet de la médiation sur la relation d'aide et les suites de l'intervention	48
Tableau 23. Proportions des représentant.e.s qui ont participé à une séance d'information et qui rapportent une bonne connaissance du PPMPJ	49
Tableau 24. Scores du niveau d'accord des représentant.e.s aux questions concernant la préparation à la médiation	50
Tableau 25. Scores du niveau d'accord des représentant.e.s, médiateur.trice.s et intervenant.e.s du DPJ ayant participé à une médiation aux questions concernant l'exercice du rôle des représentant.e.s	51
Tableau 26. Scores du niveau d'accord des intervenant.e.s DPJ aux questions concernant la sélection des dossiers, selon qu'ils ou elles ont assisté à une séance d'information ou eu l'expérience d'une médiation	58
Tableau 27. Scores du niveau d'accord des supérieur.e.s DPJ aux questions concernant la sélection des dossiers	59
Tableau 28. Scores de la perception des effets potentiels de la médiation, selon la catégorie des répondant.e.s sans expérience de médiation	68
Tableau 29. Scores de la perception des effets potentiels sur la relation d'aide, selon la catégorie de répondant.e.s sans expérience de médiation	68

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1. Répartition des répondant.e.s selon la période associée au dernier processus de médiation auquel ils ou elles ont participé, selon la catégorie de répondant.e	12
Graphique 2. Provenance des dossiers attribués à un.e médiateur.trice	21
Graphique 3. Raisons pour lesquelles aucune entente n'a été conclue (n=30)	21
Graphique 4. Proportions des répondant.e.s ayant participé à une séance d'information et répartition selon leur niveau de connaissance rapportée du projet pilote	37
Graphique 5. Niveau de connaissance moyen du PPMPJ selon l'information reçue et l'expérience des intervenant.e.s du DPJ	38
Graphique 6. Proportions des intervenant.e.s sans expérience de médiation qui rapportent un bon niveau de connaissance du projet pilote et proportions qui ont participé à une séance d'information, par région	38
Graphique 7. Distribution du niveau d'accord des supérieur.e.s et intervenant.e.s DPJ avec l'idée que la médiation demande un investissement de temps raisonnable	41
Graphique 8. Répartition des intervenant.e.s sans expérience de médiation selon que la médiation leur a été recommandée ou déconseillée par un ou des collègues	43
Graphique 9. Inconvénients de la médiation nommés par les supérieur.e.s DPJ (n=32)	44
Graphique 10. Répartition des supérieur.e.s DPJ selon le nombre de dossiers qu'ils ont eu l'occasion d'analyser (n=25)	59
Graphique 11. Délai moyen d'audition 2023-2024 et durée médiane d'une médiation (en jours calendrier)	62
Graphique 12. Distribution du niveau d'accord des supérieur.e.s DPJ et des représentant.e.s de l'enfant avec l'idée que la médiation est appropriée seulement pour un très petit nombre de dossiers	69

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La médiation dans le processus d'intervention en protection de la jeunesse	8
Figure 2. Séquence des collectes de données quantitatives et qualitatives	10
Figure 3. Structure de gouvernance du PPMPJ	16
Figure 4. Nombre de dossiers de médiation et d'enfants concernés, selon l'issue des dossiers	20
Figure 5. Délais moyens et médians, en jours calendrier, entre chaque étape du processus de médiation	26
Figure 6. Délais moyens et médians du processus complet de médiation	28
Figure 7. Cheminements types aux étapes du ciblage et de l'analyse des dossiers	56

ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AM	Application des mesures
BAJ	Bureau d'aide juridique
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CJP	Centre de justice de proximité
CPC	Code de procédure civile
CRA	Conférence de règlement à l'amiable
CSDEPJ	Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse
CSJ	Commission des services juridiques
DPJ	Directeur.trice de la protection de la jeunesse ou Directeur de la protection de la jeunesse
EMV	Entente sur les mesures volontaires
É/O	Évaluation et orientation
ETC	Équivalent temps complet
LPJ	Loi sur la protection de la jeunesse
MJQ	Ministère de la Justice du Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
N° MPJ	Identifiant unique associé à chaque médiation
PE	Projet d'entente
PPMPJ	Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
s. o.	Sans objet

PREMIÈRE PARTIE : OBJET ET MÉTHODOLOGIE

1. MISE EN CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le 6 septembre 2021, le ministère de la Justice du Québec (MJQ) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ont lancé conjointement un nouveau service de médiation en protection de la jeunesse dans le cadre d'un projet pilote. Il s'agissait de la mise en œuvre de l'une des recommandations du rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ)^{2, 3}. Cette démarche doit permettre d'expérimenter une nouvelle voie d'intervention pour soutenir la recherche de solutions consensuelles et participatives lorsque le directeur de la protection de la jeunesse (DPJ) conclut qu'une situation compromet la sécurité ou le développement d'un enfant. Dans le cadre de ce projet, la médiation est gratuite et réalisée par un.e médiateur.trice neutre et indépendant.e du DPJ et du système judiciaire.

Le projet pilote a été déployé dans six régions sociosanitaires du Québec entre septembre 2021 et janvier 2024. L'évaluation porte sur la période qui s'étend du début du déploiement du projet pilote jusqu'à l'été 2024⁴ et a pour objet les cinq premières régions de déploiement (Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Estrie, Montérégie et Laurentides) qui présentaient des niveaux de maturité comparables au moment de la collecte des données. Ces cinq régions touchent 10 districts judiciaires et 11 palais de justice (voir Annexe I).

Un mandat d'évaluation a été confié à une équipe réunissant des conseillères en évaluation de programme du MJQ et du MSSS. Cette démarche vise à broser un portrait de l'intervention et à porter un regard évaluatif sur l'expérience en identifiant notamment les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs du programme, ainsi que les améliorations qui peuvent y être apportées. Un rapport d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor et tiendra lieu du bilan exigé.

2. PROBLÉMATIQUE ET RAISON D'ÊTRE

2.1. Processus régulier en protection de la jeunesse

En vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ), lorsqu'un signalement est retenu indiquant que la sécurité ou le développement d'un enfant peut être compromis, le DPJ procède à une évaluation de la situation et des conditions de vie de l'enfant⁵. Lorsque cette évaluation permet de conclure qu'il y a compromission, le DPJ prend en charge la situation de l'enfant et décide de son orientation⁶.

Deux voies sont alors possibles :

1. Régime volontaire : le DPJ peut tenter de s'entendre avec la famille à l'intérieur d'une entente sur mesures volontaires (EMV)⁷;

² CSDEPJ. *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*, 2021, chapitre 6, p. 239. Le Plan d'action 2020-2021 de la Table Justice-Québec comprenait aussi une mesure visant l'élaboration d'un projet pilote de médiation en protection de la jeunesse (mesure 5.3).

³ Ce projet a pour origine une initiative du *Comité de promotion des modes de prévention et de règlement des différends* du Barreau de Québec.

⁴ Pour plus détail sur les périodes de collecte de données, voir la section 4.2.

⁵ *Loi sur la protection de la jeunesse*, RLRQ, c P-34.1, art. 49.

⁶ *Ibid.*, art. 52.

⁷ Lorsque l'une des parties se retire de l'entente ou en cas de non-respect de l'ordonnance, le tribunal doit être saisi du dossier.

2. Régime judiciaire : s'il n'est pas possible de s'entendre sur des mesures volontaires ou que l'entente proposée n'est pas acceptée à l'intérieur d'un délai de 10 jours, le DPJ saisit le tribunal afin d'obtenir une ordonnance⁸. Le DPJ peut aussi saisir le tribunal s'il juge qu'il est non souhaitable de conclure une entente sur mesures volontaires ou lorsque les mesures proposées exigent une ordonnance de la cour. Le dossier emprunte alors le régime judiciaire où des modes de règlement à l'amiable existent tels que les projets d'entente et la conférence de règlement à l'amiable.

À l'expiration de l'entente sur les mesures volontaires ou de l'ordonnance, ou bien lorsque des faits nouveaux le justifient, la situation de l'enfant est révisée afin de déterminer si sa sécurité ou son développement est encore compromis. En fonction de leur nature et de l'étape où ils se trouvent, ces dossiers emprunteront la voie du régime volontaire ou du régime judiciaire. Par exemple, un dossier sera nécessairement judiciairisé lorsque la durée maximale d'une entente sur mesures volontaires ou la durée maximale d'hébergement est atteinte⁹. Également, s'il est justifié de poursuivre l'intervention du DPJ et si toutes les parties en conviennent, les mesures de protection peuvent être maintenues par le biais d'une prolongation des mesures volontaires ou de l'ordonnance. Également, si la situation le justifie, les parties peuvent convenir d'une nouvelle entente sur mesures volontaires ou convenir d'un projet d'entente (PE) que le tribunal pourra, à sa discrétion, entériner avec ou sans audition des parties. Toutefois, lorsque les nouvelles mesures proposées sont contestées et qu'il n'est pas possible de s'entendre par voie négociée, le tribunal doit entendre les parties¹⁰.

Le cheminement d'un dossier est donc en partie tributaire de la capacité des parties à trouver un consensus en faveur de l'enfant afin de mettre un terme à la situation de compromission. Le défaut de trouver une entente ou de la respecter implique que d'autres démarches devront être tentées et augmente la probabilité de judiciairisation.

2.2. Lacunes en matière de participation active et de mobilisation

Des experts ont noté certains éléments, relatifs tant au processus judiciaire qu'à l'intervention sociale, qui nuisent à l'établissement d'une dynamique positive et d'une participation active permettant de mettre fin aux situations de compromission. D'une part, selon le rapport de la CSDEPJ, le processus judiciaire fonctionne selon un modèle de débats contradictoires¹¹ réputé peu propice à la construction d'une relation d'aide et aux changements de comportement¹². Ce processus laisse peu de place à l'engagement des parents et des enfants, ainsi qu'à la qualité de leur participation, qui seraient deux conditions gagnantes d'une intervention efficace¹³.

D'autre part, il semblerait que le contexte non volontaire de l'intervention en protection de la jeunesse et la notion de déficit parental, implicite lorsque le DPJ conclut qu'il y a compromission, peuvent aussi nuire à la participation active des parents et des enfants, et à leur mobilisation¹⁴. De plus, les travaux de la CSDEPJ ont attiré l'attention sur de possibles lacunes en matière de consultation des familles lorsque vient le temps de décider des mesures de protection. Ainsi, des parents et des enfants ayant témoigné devant la CSDEPJ ont dit avoir été très peu consultés et impliqués dans les décisions qui les concernaient et ont souligné « un manque de considération et d'écoute¹⁵ ».

⁸ RLRQ, c P-34.1, art. 51 et 52.

⁹ *Ibid.*, art. 53.

¹⁰ *Ibid.*, art. 95.

¹¹ Lors d'un débat contradictoire, chacune des parties produit sa preuve et expose ses arguments à l'encontre de son adversaire. Gouvernement du Canada. « Débat/débats ». *Juridictionnaire*, <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/juridictionnaire/debat-debats>.

¹² CSDEPJ, *op.cit.* p. 219, 232 et 233.

¹³ Conclusions citées par Claudette Leblanc, Montréal, Centre jeunesse de Montréal, 2020, dans le cadre des travaux de la CSDEPJ, *op. cit.* p. 232.

¹⁴ Drapeau, S. et coll. *Application d'une approche de médiation en protection de la jeunesse : qu'en pensent les intervenants ?*, 2014, p. 15.

¹⁵ CSDEPJ, *op. cit.*, p. 158.

2.3. Forte judiciarisation des dossiers en protection de la jeunesse et délais pour les familles

Dans le modèle actuel, le régime judiciaire est emprunté lorsqu'il est impossible de conclure ou de maintenir une entente sur mesures volontaires, que ce soit parce qu'il n'a pas été possible de s'entendre avec la famille ou parce qu'il en va de l'intérêt de l'enfant de judiciariser le dossier.

Selon le rapport de la CSDEPJ, à l'échelle du Québec, le fait d'emprunter le régime judiciaire plutôt que le régime volontaire multiplierait par deux les délais nécessaires pour en arriver à conclure l'étape d'orientation qui mène à l'ordonnance de mesures de protection¹⁶. Or, la CSDEPJ rapporte qu'environ 40 % des nouveaux dossiers en protection de la jeunesse ont été orientés vers les mesures judiciaires à l'échelle du Québec entre 2014 et 2019¹⁷. Ce cas de figure représenterait environ 6 000 nouveaux dossiers d'enfants annuellement¹⁸.

À ce volume s'ajoutent notamment les dossiers déjà judiciarisés et les dossiers sur mesures volontaires dont l'entente est expirée et ne peut être renouvelée¹⁹. De plus, on saisira aussi le tribunal lorsqu'un parent ou un enfant de 14 ans et plus ne sont plus en accord avec les termes de l'entente ou encore, lorsque la situation a changé en cours d'application. Ainsi, les dossiers qui doivent emprunter le régime judiciaire au moment de la révision s'additionnent aux nouveaux dossiers judiciarisés.

Selon un portrait québécois brossé par la CSDEPJ, en mars 2020, près de 70 % de tous les dossiers d'enfants pris en charge par les DPJ du Québec étaient judiciarisés²⁰. Ceci représente, selon les statistiques disponibles au MJQ, plus de 9 000 dossiers ouverts annuellement en juridiction de la protection de la jeunesse (41) depuis 2018 et entre 10 000 et 11 000 annuellement depuis 2020²¹. Dans son rapport, la CSDEPJ émettait le constat que « le système judiciaire ne suffit plus à la tâche et engendre des délais inacceptables pour les enfants²² ».

2.4. Recommandation de la CSDEPJ

Dans son rapport, la CSDEPJ appelait à trouver des solutions afin de réduire le nombre de situations familiales soumises au tribunal, de diminuer la pression exercée sur les ressources du système judiciaire et de raccourcir les délais pour les enfants. Elle plaidait aussi en faveur d'une solution qui permettrait d'éviter d'engager les familles dans le régime judiciaire, qui laisse souvent peu de place à la participation active des parents et des enfants, et qui leur donne peu de pouvoir dans la décision qui sera prise.

¹⁶ *Ibid.*, p. 225 et p. 35 de l'annexe 1 (données quantitatives). En 2018-2019, la durée moyenne des orientations sans intervention judiciaire était de 50,6 jours (+3,7 % depuis 2014-2015) alors qu'elles étaient en moyenne de 127,3 jours (+17,8 % depuis 2014-2015) avec intervention judiciaire.

¹⁷ Il s'agit d'une moyenne pour le Québec, mais cette proportion varie de façon importante, selon la région sociosanitaire. En 2018-2019, elle variait entre approximativement 25 % dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et 62 % en Estrie. CSDEPJ, *op. cit.*, p. 222-223.

¹⁸ Directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux (2019). *40 ans d'expertise pour bâtir l'avenir. Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/directeurs provinciaux 2019*, p. 17, dans CSDEPJ, *op. cit.*, p. 224.

¹⁹ À noter que l'article 53 a été modifié le 26 avril 2022 et que les ententes sur mesures volontaires peuvent maintenant être renouvelées pour une durée pouvant aller jusqu'à trois ans plutôt que deux ans.

²⁰ CSDEPJ, *op. cit.*, p. 223-224. Ce taux varie d'une région sociosanitaire à une autre. En 2019-2020, c'est en Gaspésie qu'on retrouvait le plus haut taux, avec 79,7 % et au Saguenay–Lac-Saint-Jean le plus bas, avec 64,1 %.

²¹ Source : Système d'information de gestion (M010).

²² *Ibid.*, p. 227.

En conséquence, la CSDEPJ proposait au milieu social et judiciaire « de prendre un réel virage vers la reconnaissance, la mise en œuvre et l'amplification du pouvoir d'agir des parents et de l'enfant en les rendant, grâce à la médiation, parties prenantes des solutions²³. » Elle recommandait l'ajout d'une nouvelle voie : un service de médiation jeunesse indépendant, gratuit et rapide avant de recourir aux tribunaux²⁴.

2.5. Cadre légal de l'intervention

La LPJ énonce comme principe général que les personnes, établissements et organismes appelés à prendre des décisions au sujet d'un enfant doivent favoriser sa participation active ainsi que celle de ses parents²⁵, et que les personnes et les tribunaux appelés à prendre des décisions au sujet d'un enfant doivent donner à ce dernier l'occasion de faire entendre son point de vue, d'exprimer ses préoccupations et d'être écouté²⁶. Enfin, lorsque le DPJ prend la situation d'un enfant en charge, la LPJ demande que soit favorisée la participation active de l'enfant et de ses parents au moment de proposer une intervention ou de saisir le tribunal²⁷.

La LPJ protège le droit de l'enfant et de ses parents à être entendus et encourage leur participation aux décisions qui les concernent²⁸, mais elle ne prévoit pas explicitement le recours à la médiation en protection de la jeunesse comme manière de favoriser cette participation.

Au surplus, le *Code de procédure civile*²⁹ (CPC) prévoit et encadre déjà la pratique de la médiation, laquelle fait partie des modes privés de prévention et de règlement des différends. Les articles 1 à 7 et 605 et suivants du CPC prévoient donc la possibilité de recourir à la médiation et en encadrent le fonctionnement. Le CPC définit ainsi les rôles et les devoirs des parties et du ou de la médiateur.trice, traite du déroulement de la médiation et de la fin de celle-ci. Le nouveau service de médiation en protection de la jeunesse s'inscrit par conséquent en concordance avec cette pratique déjà utilisée dans d'autres domaines du droit, notamment en matière civile et familiale.

3. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

3.1. Hypothèse de départ

Le projet pilote de médiation en protection de la jeunesse (PPMPJ) s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle la médiation en protection de la jeunesse peut faciliter la participation et la mobilisation des parents et des enfants. La médiation pourrait être une alternative au recours au tribunal et contribuer à réduire les délais menant à une entente.

²³ *Ibid.*, p. 236.

²⁴ *Ibid.*, p. 239.

²⁵ Loi sur la protection de la jeunesse, *op.cit.*, art. 4.3 et 4.5 (a).

²⁶ *Ibid.*, art. 6.1 (c).

²⁷ *Ibid.*, art. 51.

²⁸ *Ibid.*, préambule. « CONSIDÉRANT que l'enfant et ses parents ont le droit de faire entendre leur voix et que leur participation aux décisions qui les concernent et la prise en compte de leur opinion ont pour effet de renforcer leur pouvoir d'agir ».

²⁹ Code de procédure civile, RLRQ, c. C-25.01.

Les nombreuses expériences de médiation en protection de la jeunesse ailleurs en Amérique du Nord tendent à confirmer cette hypothèse³⁰. Pour plusieurs auteurs, il s'agit d'une approche dont les bénéfices sont reconnus, tant pour les services d'aide à l'enfance que pour le système de justice, les parents ou les enfants³¹.

3.2. Objectifs et effets de l'intervention

Le projet pilote poursuit deux objectifs généraux (voir le modèle logique au tableau 1) :

1. Favoriser la participation active de l'enfant et de ses parents dans la recherche de solutions consensuelles pour corriger une situation de compromission;
2. Diminuer le recours au tribunal dans la recherche de solutions aux situations de compromission.

De ces grands objectifs découlent des objectifs spécifiques. Tout d'abord, l'augmentation de la satisfaction des participant.e.s à l'égard du processus de prise de décision et du contenu de l'entente passe en théorie par une participation plus active des parents et des enfants à la recherche de solutions à l'intérieur d'un processus (la médiation) censé faciliter l'expression et la prise en compte de leurs besoins et préoccupations. La participation étant de meilleure qualité, on espère obtenir une meilleure adhésion aux mesures contenues dans l'entente.

Ensuite, la recherche d'une solution consensuelle à travers un processus de médiation, si elle est réussie, permet d'éviter de positionner l'intervenant.e et les parents comme des adversaires. La médiation serait donc plus propice au maintien d'une relation d'aide et pourrait faciliter la mise en œuvre du plan d'intervention.

Enfin, si la médiation permet d'éviter la judiciarisation ou de diminuer le recours aux auditions de fond, des gains sont à prévoir tant pour les familles que pour le système judiciaire. Lorsqu'une entente est conclue, qu'il s'agisse d'une entente sur mesures volontaires ou d'un projet d'entente, il est vraisemblable que du temps de cour ne sera pas utilisé et que les familles éviteront de s'engager dans une voie qui est réputée faire augmenter les délais. La médiation peut donc favoriser une intervention d'aide plus rapide auprès des familles lorsqu'il s'agit d'un nouveau dossier et, à l'échéance d'une entente ou d'une ordonnance, la médiation pourrait permettre d'obtenir plus rapidement des mesures révisées de protection. Le défaut d'en arriver à une entente ou à la conclusion d'une entente partielle pourrait tout de même faire réaliser des gains de temps parce qu'un dialogue se sera d'abord instauré entre les parties durant la médiation et qu'un certain nombre d'irritants pourraient avoir été levés.

³⁰ La médiation en protection de la jeunesse a fait son apparition aux États-Unis au début des années 80 dans les états de la Californie, du Colorado et du Connecticut. À la fin des années 90, plus de 30 états américains avaient implanté une forme ou une autre de ce service. C'est aussi dans les années 90 qu'ont débuté des programmes semblables dans certaines provinces canadiennes et au Yukon, le plus souvent par le biais de projets pilotes à durée limitée, assortis dans certains cas de processus formels d'évaluation. Les expériences nord-américaines ont aussi donné lieu à plusieurs études sur les effets de la médiation en protection de la jeunesse.

³¹ Voir par exemple : Giovannucci, M et K. Largent, *A Guide to Effective Child Protection Mediation: Lessons from 25 years of Practice*, 2009, p. 38; Giovannucci, M., & Largent, K. *Association of family and conciliation court guidelines for child protection mediation*, 2013, p. 608-609; Thoennes, N. *What we know now: findings from dependency mediation research*, 2009.; Olson, K. B. *Dependency Court: Family Engagement and Collaborative Decision-making Processes Provide Multiple Benefits in Child Welfare Cases*, 2020.

Tableau 1. Modèle logique du PPMPJ

Problématique	<ul style="list-style-type: none"> • Certains éléments du processus judiciaire et de l'intervention sociale peuvent nuire à la participation active des parents et des enfants, et à leur mobilisation; • La judiciarisation des dossiers entraîne souvent une augmentation des délais qui contribue à retarder l'intervention d'aide auprès des familles; • Une grande proportion des dossiers en protection de la jeunesse sont judiciairisés : <ul style="list-style-type: none"> – Environ 40 % des nouveaux dossiers à l'échelle du Québec; – Environ 70 % des enfants dont le suivi est actif à la DPJ le sont en vertu d'un jugement du tribunal³². • Le système judiciaire peine à répondre à la demande et les délais s'allongent. 	
Hypothèse de départ	L'engagement des parents et des enfants, et la qualité de leur participation seraient deux conditions gagnantes à une intervention plus humaine et efficace. La médiation en protection de la jeunesse est un outil qui peut faciliter la participation et la mobilisation des parents et des enfants. La médiation pourrait être une alternative au recours au tribunal et contribuer à réduire les délais menant à une entente.	
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la participation active de l'enfant et de ses parents dans la recherche de solutions consensuelles pour corriger une situation de compromission; • Diminuer le recours au tribunal dans la recherche de solutions pour trouver des solutions au litige. 	
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'expression et la prise en compte du point de vue de l'enfant; • Augmenter la satisfaction des participant.e.s à l'égard du processus de prise de décision et du contenu de l'entente; • Favoriser une meilleure adhésion et un meilleur engagement des parents et des enfants au plan d'intervention; • Préserver la relation d'aide entre l'intervenant.e social.e et la famille; • Faciliter la mise en place des mesures d'aide grâce à une meilleure collaboration; • Diminuer les délais de prise en charge des dossiers en protection de la jeunesse; • Libérer du temps de cour. 	
Nature de l'intervention	Service de médiation indépendant, rapide et gratuit en protection de la jeunesse	
Bénéficiaires directs	Enfants dont la sécurité ou le développement ont été évalués comme compromis, et leurs parents	
Intrants	<p>Au MJQ, un montant total de 3 000 000 \$ pour les années de déploiement.</p> <p>Au MSSS, un montant de 2 000 000 \$ par année à partir de la deuxième année de déploiement pour l'embauche d'ETC pour coordonner la mise en place au sein des DPJ</p>	
Activités	Formations et information sur la médiation en protection de la jeunesse	Séances de médiation
Extrants	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de formation et service de supervision clinique des médiateur.trice.s; • Médiateur.trice.s, avocat.e.s (représentant.e.s de l'enfant) et intervenant.e.s formé.e.s et outillé.e.s pour agir lors d'une médiation en protection de la jeunesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de médiation gratuites offertes aux familles; • Ententes conclues par voie de médiation.
Effets immédiats	<ul style="list-style-type: none"> • Expression et prise en compte du point de vue de l'enfant favorisées; • Participation plus active des parents et des enfants dans la recherche de solutions; • Plus grande adhésion et engagement des familles à l'entente; • Plus grande satisfaction des participant.e.s à l'égard du processus de décision et du contenu de l'entente; • Relation d'aide harmonieuse maintenue ou favorisée entre l'intervenant.e du DPJ et la famille; • Diminution de la proportion d'enfants dont les dossiers nécessitent une audition devant un juge (avec débats contradictoires); • Temps de cour libéré. 	
Effets intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre des plans d'intervention facilitée grâce à une meilleure collaboration; • Les familles reçoivent plus rapidement une aide adaptée à leurs besoins; • Réduction des délais judiciaires. 	
Effets ultimes	<ul style="list-style-type: none"> • Impact et durée des situations de compromission réduits; • Augmentation du sentiment de confiance des familles envers le système de protection de l'enfance au Québec; • Optimisation du recours aux ressources du système judiciaire en protection de la jeunesse. 	

³² CSDEPJ, *op.cit.* p. 223.

3.3. Les acteurs de la médiation

La médiation en protection de la jeunesse proposée par le PPMPJ prend la forme d'une démarche multipartite dans laquelle le rôle de chaque acteur présent à la médiation peut être résumé comme suit³³ :

- **Le ou la médiateur.trice** : dirige les séances de médiation avec impartialité et s'assure que tous.les participant.e.s peuvent s'exprimer dans un climat sécuritaire en réduisant les obstacles à la communication. Il.elle s'assure d'une compréhension commune des motifs de compromission et tente d'amener les participant.e.s à trouver un terrain d'entente. Le cas échéant, il.elle rédige le projet d'entente.
- **L'intervenant.e social.e responsable du dossier (intervenat.e DPJ)** : explique la position du DPJ face à la situation et s'assure que tous les motifs de compromission sont traités et compris dans le cadre du processus de médiation. Il.elle est responsable du respect des paramètres de la LPJ tout au long du processus à l'aide du soutien de son ou sa chef/coordonnateur.trice/réviseur.e/contentieux. Le cas échéant, il.elle rédige l'entente sur mesures volontaires.
- **Le représentant.e de l'enfant (avocat.e)** : à titre de porte-parole de l'enfant, il.elle s'assure que son intérêt et ses droits sont respectés. Il.elle éclaire les médiateur.trice.s en fonction du meilleur intérêt de l'enfant.
- **Les parents, soit le père et la mère d'un enfant, ou toute autre personne agissant comme titulaire de l'autorité parentale** : collaborent au processus en faisant entendre leur position et leurs idées. Ils ou elles s'engagent à adopter une attitude respectueuse et d'écoute envers les autres participant.e.s.

Selon les cas, peuvent s'ajouter :

- L'enfant de 14 ans et plus s'il le désire, ou l'enfant de moins de 14 ans en fonction de l'âge et de la situation. Cette participation peut être entière ou partielle lors de moments clés de la médiation, avec pour objectif que ce soit dans son meilleur intérêt.
- Toute personne significative, si chacun.e des participant.e.s y consent³⁴.

Notons également qu'en dehors des séances de médiation et tout au long du processus, les intervenant.e.s DPJ peuvent consulter les avocat.e.s du contentieux et les parents peuvent consulter leur avocat.e pour obtenir des conseils.

3.4. Place de la médiation dans le processus d'intervention en protection de la jeunesse

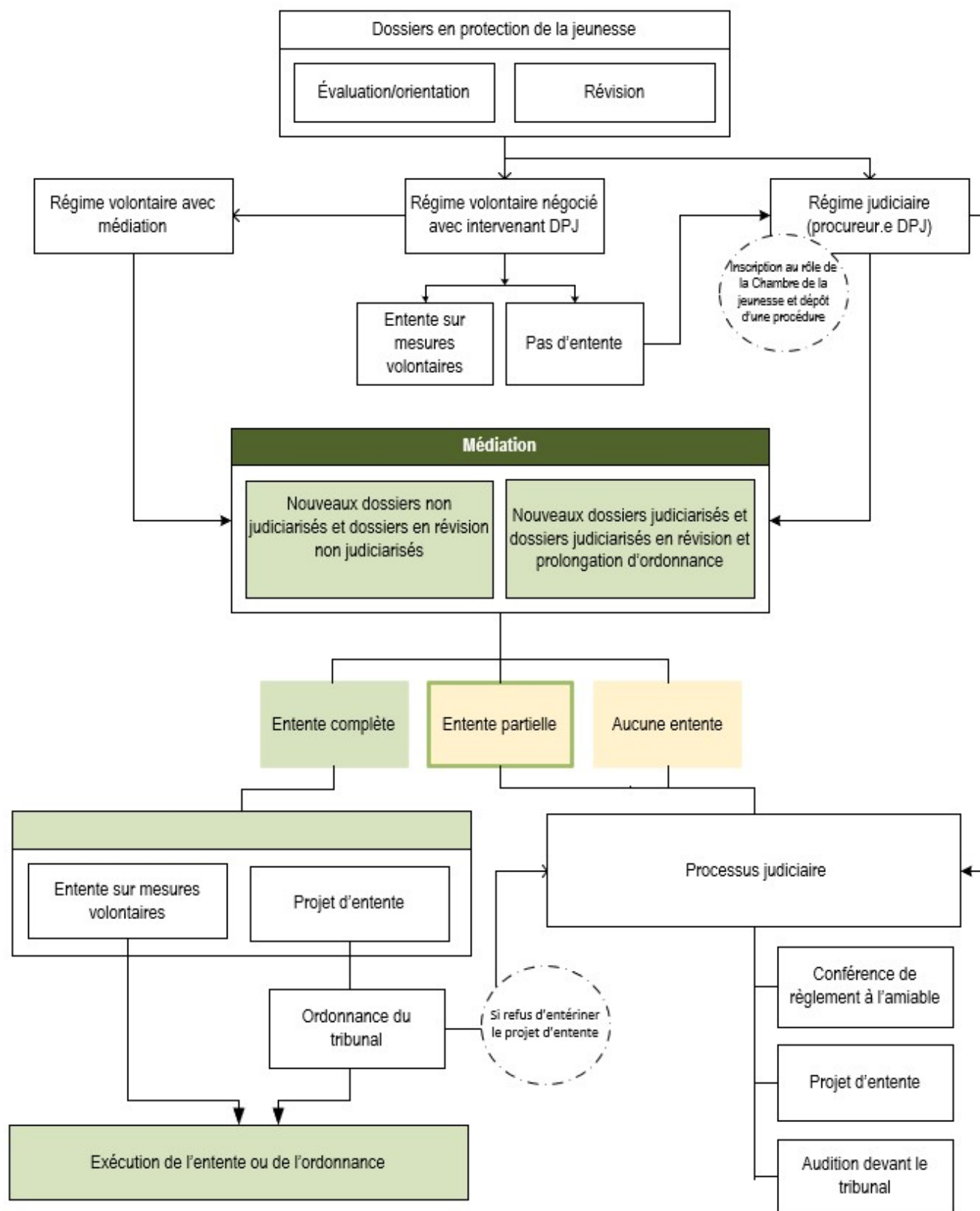
Les dossiers (aux étapes de l'évaluation/orientation et de la révision sont admissibles dans les situations suivantes (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) :

- Le DPJ juge pertinent de tenter une médiation à l'intérieur du régime volontaire afin de convenir d'une EMV;
- Le DPJ a judiciairisé un dossier parce qu'il n'a pas été en mesure de s'entendre avec les parents dans le cadre d'une EMV ou parce que la nature du dossier le justifie.

³³ Gouvernement du Québec. *Aide-mémoire — rôle des acteurs dans le cadre de la médiation en protection de la jeunesse*, s.d.

³⁴ Au cours de la période d'observation, peu de ces situations ont eu lieu et n'ont donc pas pu être prises en compte dans le cadre de l'évaluation du projet pilote.

Figure 1. La médiation dans le processus d'intervention en protection de la jeunesse



4. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

La stratégie d'évaluation vise à répondre aux besoins en information des ministères de la Justice et de la Santé et des Services sociaux. Elle a pour objectif d'identifier les conditions favorables ou non à l'implantation d'un service de médiation en protection de la jeunesse, les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs du programme ainsi que les améliorations qui peuvent y être apportées. Elle permet aussi de broser un portrait de l'intervention et de mesurer certains de ses effets.

4.1. Enjeux et questions d'évaluation

Le Tableau 2 présente les enjeux et questions d'évaluation annoncés dans le cadre d'évaluation³⁵ ainsi que les sections du rapport où se trouvent les analyses correspondantes. Des éléments de réponse ont pu être apportés à la plupart des questions. Toutefois, le faible nombre de médiations et le faible nombre de répondant.e.s pour certaines catégories d'acteurs a fait en sorte que les questions 8 et 9 n'ont pu être répondues et que la portée des réponses aux questions 6 et 7 a été limitée.

Tableau 2. Enjeux évaluatifs et questions d'évaluation

Enjeux évaluatifs	Questions d'évaluation	Sections du rapport
Évaluation de la mise en œuvre et de l'efficacité opérationnelle	1. Les médiateur.trice.s et les intervenant.e.s sont-ils adéquatement formé.e.s, informé.e.s et outillé.e.s pour jouer leur rôle dans le cadre d'une médiation?	7.1
	2. Le nombre d'heures prévues pour la médiation est-il suffisant?	6.2.1
	3. Comment la médiation impacte-t-elle le travail et le rôle des intervenant.e.s du DPJ?	7.2
	4. Quels délais sont nécessaires pour réaliser une médiation?	6.2.2
Évaluation de la gouvernance	5. Quels éléments ont facilité ou non l'implantation du service de médiation en protection de la jeunesse?	5, 6, 7 et 8
Évaluation de l'efficacité et des effets	6. La médiation permet-elle d'arriver à des ententes en matière de protection de la jeunesse et quels facteurs en influencent l'issue?	6.1
	7. Quel est le niveau de satisfaction des participant.e.s à l'égard de la médiation et à l'exercice du rôle des autres participant.e.s à la médiation?	7.2 à 7.4
	8. Les parties à la médiation sont-elles satisfaites du contenu de l'entente?	s. o.
	9. La médiation permet-elle de diminuer le recours au tribunal?	s. o.
Évaluation de la pertinence de l'intervention	10. La médiation est-elle une démarche pertinente en protection de la jeunesse?	8.3 et 8.4

³⁵ Conformément aux exigences du SCT, un cadre d'évaluation a été élaboré préalablement aux collectes d'information afin de décrire les objectifs et questions d'évaluation, ainsi que les stratégies de collecte envisagées.

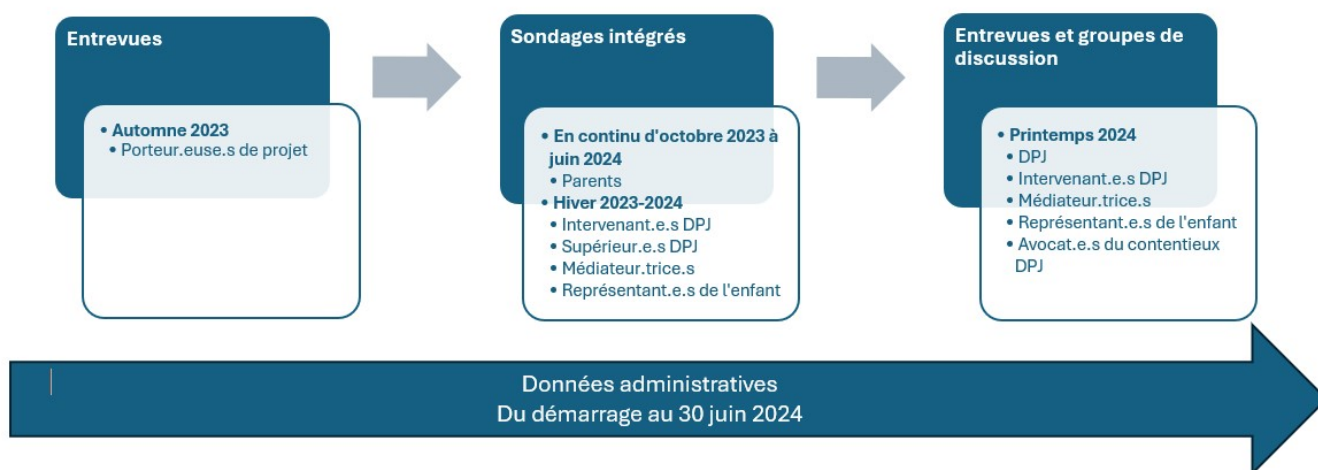
4.2. Méthodes de collecte et de traitement des données

Afin de répondre aux objectifs et questions de l'évaluation, une méthodologie mixte comprenant des volets quantitatif et qualitatif a été retenue.

4.2.1. Collecte des données quantitatives et qualitatives

Les collectes se sont déroulées en trois temps (Figure 2) : entrevues auprès des personnes chargées de coordonner le déploiement dans les DPJ participantes (ci-après les « porteur.euse.s de projet »), sondages et collectes de données qualitatives auprès des acteurs du PPMPJ.

Figure 2. Séquence des collectes de données quantitatives et qualitatives



Entrevues — porteur.euse.s de projet

Conduites conjointement par des évaluateurices du MJQ et du MSSS et d'une durée maximale de 90 minutes, les entrevues auprès des porteur.euse.s de projet des DPJ ont été réalisées sur la plateforme Teams du 2 au 18 octobre 2023 et enregistrées pour fins d'analyse. Ces rencontres ont notamment permis de préciser les mécanismes internes de la mise en œuvre du projet pilote dans chacune des régions. Elles ont aussi permis d'identifier les enjeux dominants afin de servir de guide à l'élaboration des collectes subséquentes. Les entrevues auprès des porteur.euse.s de projet avaient donc à la fois des visées exploratoires et confirmatoires.

Sondages — parties prenantes du PPMPJ

Les sondages auprès des parents et des enfants ont été lancés en octobre 2023. Cette collecte multimode leur offrait l'option de répondre par la poste au moyen d'une trousse de sondage comprenant un questionnaire papier et une enveloppe préadressée et préaffranchie. Les répondant.e.s pouvaient aussi utiliser un lien Web vers le sondage ou le remplir par téléphone grâce à une ligne sans frais. Le sondage devait être remis par les médiateur.trice.s à la fin de la dernière rencontre ou par l'intervenant.e DPJ responsable du dossier en cas de désistement ou d'abandon. De plus, les porteur.euse.s de projet et les intervenant.e.s du DPJ ont été mis.es à contribution afin de distribuer les trousse de sondage aux personnes qui avaient vécu l'expérience de la médiation avant le début officiel de la collecte et dont le dossier était encore ouvert.

Des sondages en ligne auprès des médiateur.trice.s, des participant.e.s de la médiation et des supérieur.e.s DPJ ont été rendus disponibles de décembre 2023 à mars 2024 avec pour objectifs d'apprécier l'ampleur de certains enjeux, de mesurer la perception de certains aspects du service de médiation et de confirmer ou infirmer certaines hypothèses.

L'ensemble des sondages (intervenant.e.s du DPJ, supérieur.e.s³⁶ DPJ, représentant.e.s de l'enfant, médiateur.trice.s et parents) ont été construits de manière à pouvoir mesurer et comparer la perception de l'ensemble des répondant.e.s sur un même thème (par exemple, participation active des parents, impact sur la relation d'aide et satisfaction générale). Les sondages ont aussi permis de recueillir l'opinion de représentant.e.s, médiateur.trice.s et intervenant.e.s qui n'ont pas vécu l'expérience d'une médiation. Le tableau 3 présente les taux de réponse obtenus pour ces sondages en distinguant le taux de réponse général du taux de réponse des personnes ayant fait l'expérience d'une médiation. Il est à noter qu'il n'a pas toujours été possible de connaître le nombre exact de personnes invitées à répondre. Ainsi, les taux de réponse obtenus pour ces cas sont accompagnés d'un astérisque indiquant qu'il s'agit d'une valeur estimée.

Tableau 3. Taux de réponse aux sondages

Catégorie de répondant.e.s	Ensemble des répondant.e.s			Répondant.e.s qui ont expérimenté la médiation		
	Nombre de personnes invitées à répondre	Nombre de répondant.e.s	Taux de réponse (%)	Nombre de personnes invitées à répondre	Nombre de répondant.e.s	Taux de réponse (%)
Médiateur.trice.s ³⁷	32	23	71,9	20	19	95,0
Représentant.e.s de l'enfant ³⁷	29	20	69,0*	12	9	75,0
Parents	s. o.	s. o.	s. o.	175 ³⁸	8	4,6*
Intervenant.e.s DPJ	1 009	163	16,2*	75 ³⁹	14	18,7*
Supérieur.e.s DPJ	178	62	34,8*	s. o.	s. o.	s. o.

*Valeurs estimées

Afin de respecter les règles en matière de protection des renseignements personnels, les invitations à participer ont été transmises aux intervenant.e.s et supérieur.e.s DPJ par l'entremise des DPJ et des porteur.euse.s de projet; aux médiateur.trice.s par l'entremise des responsables du projet pilote au MJQ; et aux représentant.e.s de l'enfant, par l'intermédiaire des directeur.trice.s des bureaux d'aide juridiques (BAJ) touchés par le projet pilote. Les sondages ont été gardés ouverts plus longtemps que prévu et des rappels ont été effectués, notamment dans les régions où l'invitation ne semblait pas avoir été transmise à l'ensemble des personnes concernées. Enfin, n'ayant pas transmis directement les invitations aux sondages, certains taux de participation sont estimés puisqu'il n'a pas été possible de connaître le nombre exact de répondant.e.s sollicité.e.s.

Faits saillants des collectes quantitatives :

- Malgré le petit nombre de répondant.e.s, le taux de participation est élevé parmi les médiateur.trice.s et les représentant.e.s de l'enfant ayant fait l'expérience d'une médiation, ce qui augmente le niveau de confiance des analyses.

³⁶ La catégorie des supérieur.e.s DPJ inclut les réviseur.e.s, les chefs d'équipe, les coordonnateur.trice.s et les gestionnaires.

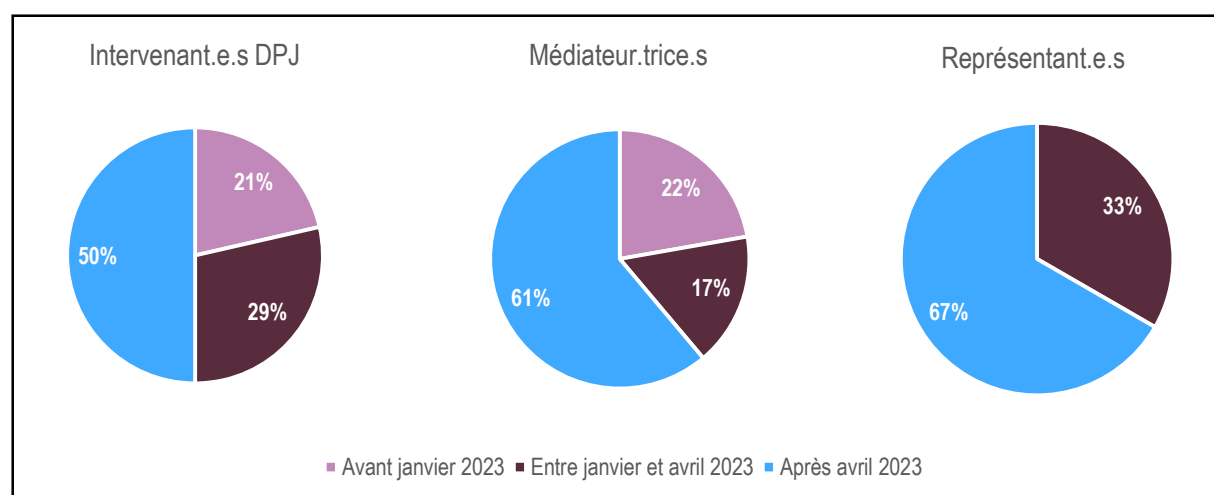
³⁷ Seul.e.s les médiateur.trice.s et les représentant.e.s de l'enfant toujours actif.ve.s dans le projet pilote ont été invité.e.s à répondre au sondage.

³⁸ Le taux de participation a été estimé sur la base du nombre de parents ayant participé à un processus de médiation. Ce nombre est basé sur les données administratives de facturation des médiateur.trice.s, lesquelles portent sur les dossiers qui ont été attribués à un.e médiateur.trice et dont le processus a été complété ou a pris fin entre le lancement du projet pilote et le 30 juin 2024. Il n'a toutefois pas été possible de connaître le nombre de sondages effectivement remis aux parents.

³⁹ Ce nombre est basé sur les données administratives colligées par les DPJ participant.e.s au projet pilote, et ce, pour les dossiers qui ont été attribués à un.e médiateur.trice et dont le processus a été complété ou a pris fin entre le lancement du projet pilote et le 15 mars 2024 (date approximative de fermeture du sondage). Le nombre de répondant.e.s potentiel.le.s au sondage pourrait être surestimé puisqu'il ne tient pas compte des départs qui auraient pu avoir lieu entre la médiation et l'invitation au sondage.

- La région de la Capitale-Nationale (CN) est surreprésentée dans le groupe des intervenant.e.s DPJ, avec 46 % des répondant.e.s. Le taux de réponse général des intervenant.e.s et supérieur.e.s DPJ de cette région a atteint 32 % alors qu'il est de 15,6 % et moins dans les autres régions, peut-être parce que le projet y était déployé depuis une plus longue période.
- Les intervenant.e.s à l'application des mesures (AM) représentent 72 % de l'échantillon (118/163) et les intervenant.e.s à l'évaluation et à l'orientation (É/O) représentent les 28 % restants. Bien qu'il ne soit pas possible d'obtenir le nombre exact d'intervenant.e.s dans les équipes É/O et AM, les informations rapportées par les porteur.euse.s de projet indiquent qu'ils et elles sont généralement réparti.e.s dans un ratio d'un tiers à l'É/O et de deux tiers à l'AM. Ainsi, la distribution des répondant.e.s de ces équipes semble conforme à la réalité du terrain.
- Les intervenant.e.s DPJ, médiateur.trice.s et représentant.e.s de l'enfant ayant une expérience de médiation ont été questionné.e.s sur la période⁴⁰ associée au dernier processus auquel ils ou elles ont participé. Le Graphique 1 montre que, pour plus de la moitié, la dernière expérience de médiation avait été réalisée après avril 2023.

Graphique 1. Répartition des répondant.e.s selon la période associée au dernier processus de médiation auquel ils ou elles ont participé, selon la catégorie de répondant.e.s



Certains résultats de sondage sont présentés sous forme de scores (en pourcentage). Ceux-ci sont calculés en attribuant une note aux réponses des questions utilisant une échelle de Likert. Pour ce faire, une valeur allant de 0 à 100 % a été attribuée à chaque choix de réponse : 0 % pour la plus défavorable et 100 % pour la plus favorable. Ainsi, pour une question comportant quatre choix de réponse, les deux autres modalités valent respectivement 33,3 % et 66,7 %. Le score moyen de chaque question est ensuite calculé. La transformation des résultats en scores permet de comparer les réponses obtenues à des questions comportant des échelles de réponse différentes.

⁴⁰ Pour les besoins du sondage, trois périodes de déploiement ont été définies :

- Avant janvier 2023 : période de déploiement initiale du projet pilote dans les cinq régions visées par l'évaluation qui intègrent le projet à différents moments de l'année 2022. Les premiers dossiers sont référés et traités;
- Entre janvier et avril 2023 : la phase d'implantation est bien entamée et se poursuit, mais le nombre d'heures autorisées n'a pas encore été ajusté;
- Après avril 2023 : Ajustement à la hausse des heures autorisées. Le nombre maximal d'heures de médiation passe de 5 à 6 et le nombre d'heures de travail hors séance autorisé passe de 1 à 2.

Entrevues et groupes de discussion

Les sondages auprès des représentant.e.s de l'enfant, des médiateur.trice.s et des intervenant.e.s DPJ ont aussi permis de recruter certain.e.s participant.e.s en vue des groupes de discussion et des entrevues réalisés au printemps 2024. Le recrutement des représentant.e.s et des intervenant.e.s a cependant été complété par l'envoi d'invitations transmises par le biais des gestionnaires des groupes visés.

Initialement, il était prévu de réaliser au moins un groupe de discussion pour chacun des acteurs suivants : médiateur.trice.s, représentant.e.s de l'enfant, intervenant.e.s DPJ É/O, intervenant.e.s DPJ AM, avocat.e.s des contentieux DPJ et DPJ. En raison des disponibilités, il n'a toutefois pas toujours été possible de réunir l'ensemble des répondant.e.s à l'occasion de groupes de discussion. Des entrevues individuelles ont donc été planifiées afin de compléter l'échantillon.

Un total de 34 personnes ont été rencontrées. Les groupes de discussion étaient d'une durée maximale de 120 minutes et les entrevues, d'une durée maximale de 90 minutes. Le Tableau 4 détaille le nombre de personnes rencontrées dans chaque groupe, le nombre de régions couvertes et le type de rencontres réalisées. Les entrevues et les groupes de discussion visaient à expliquer certains résultats des sondages, à approfondir la compréhension des enjeux et à obtenir le point de vue des acteurs concernés qui ne pouvaient pas être joints par sondage en raison de leur faible nombre ou pour lesquels une collecte qualitative était plus appropriée.

Tableau 4. Collectes par entrevues et groupes de discussion

Intervenant.e.s	Nombre de personnes rencontrées	Régions couvertes	Mode	Période
Porteur.euse.s de projet DPJ	7	5 régions	Entrevues	Automne 2023
DPJ	5	5 régions	Groupe de discussion et entrevue individuelle	Printemps 2024
Intervenant.e.s É/O	4	4 régions	Groupe de discussion	Printemps 2024
Intervenant.e.s AM	4	4 régions	Groupe de discussion	Printemps 2024
Avocat.e.s du contentieux de la DPJ	5	4 régions	Groupe de discussion et entrevues individuelles	Printemps 2024
Représentant.e.s de l'enfant	4	4 régions	Entrevues individuelles	Printemps 2024
Médiateur.trice.s	5	4 régions	Groupe de discussion	Printemps 2024

4.2.2. Données administratives

Deux bases de données ont été utilisées pour faire le suivi de l'ensemble des médiations réalisées : les données de monitoring des DPJ et les données issues des factures et des rapports fournis par les médiateur.trice.s.

Les données de monitoring des DPJ ont été compilées par chacun.e des porteur.euse.s de projet dans un fichier Excel. Ce fichier leur permettait de faire le suivi des dossiers référés en médiation, de l'envoi du formulaire de demande de médiateur.trice jusqu'à la dernière séance de médiation. Il contenait par exemple différentes dates charnières du processus, la provenance du dossier (orientation ou révision) et le nombre de séances de médiation.

Les données issues de la facturation et du rapport des médiateur.trice.s ont quant à elles été compilées par les responsables du projet au MJQ⁴¹. Ce fichier contenait notamment des informations sur la présence aux séances de médiation des parents et des enfants, le nombre d'heures facturées et le motif d'échec de la médiation, le cas échéant.

Finalement, le système d'information M010 du MJQ a été utilisé pour les statistiques concernant le nombre de dossiers ouverts par palais de justice et les délais moyens d'audition.

⁴¹ Plus précisément, les données ont d'abord été compilées par la direction s'occupant de la facturation de la médiation familiale, puis finalement par les responsables du MJQ afin de faire un suivi plus serré des données.

4.2.3. Limites de l'évaluation

Qualité et fiabilité des données administratives

Les deux sources de données administratives (les données de monitoring et les données issues des factures et rapports des médiateur.trice.s) sont des « fichiers maisons » dont la saisie et la compilation ont été faites de manière décentralisée par les porteur.euse.s de projet, les médiateur.trice.s et les responsables du projet au MJQ, selon le cas. Ces conditions de saisie ont introduit des valeurs manquantes, mais aussi une variation qu'il n'est pas possible de quantifier et dont l'impact sur l'analyse ne peut être contrôlé⁴². Puisque la qualité des informations saisies par les porteur.euse.s de projet dans le fichier de monitoring semblait être plus fiable et que les données y étaient plus exhaustives, les analyses présentées se basent principalement sur ce fichier qui a été au besoin complété avec des données issues de la facturation et du rapport des médiateur.trice.s.

Également, certaines données administratives n'ont pas été collectées de façon concertée et uniforme dès le lancement du projet pilote. Par exemple, l'information concernant les dossiers ciblés pour la médiation, mais qui n'ont finalement pas été référés, n'a pas été saisie durant les premières années du déploiement, à l'exception de certaines DPJ où les porteur.euse.s en prenaient note de manière non uniforme pour leur suivi personnel. Ainsi, les données partielles disponibles concernant les raisons de ne pas référer un dossier ciblé et les motifs de refus de la médiation n'ont pu être utilisées dans le cadre de cette évaluation.

Nombre de médiations réalisées

D'une part, nombre de médiations réalisées a été trop petit pour effectuer certaines analyses. Par exemple, l'absence d'un bassin et d'une variété suffisante de dossiers de médiation n'a pas permis de mettre en relation l'issue, la durée de la médiation ou la satisfaction des participant.e.s avec des variables liées aux caractéristiques des dossiers référés en médiation (motifs de compromission, nombre d'enfants, etc.).

D'autre part, autre effet de la nouveauté de l'intervention, les analyses qui portent sur le déroulement d'une médiation et la satisfaction concernant ce processus sont basées sur l'expérience de peu de répondant.e.s ayant le plus souvent, peu, voire très peu, de médiations à leur actif :

- La plupart des intervenant.e.s avec expérience de médiation en avait réalisé une seule (11/14);
- La moitié des médiateur.trice.s avec expérience de médiation (9/18) en avait moins de trois à leur actif;
- Un peu plus de la moitié des représentant.e.s de l'enfant (5/9) avaient réalisé moins de trois médiations.

Les résultats présentés doivent donc être considérés non comme un portrait entier et exhaustif des effets du projet pilote, mais comme la mise en évidence que certaines difficultés ont été vécues et que certaines orientations ont été facilitantes.

Taux de réponse aux sondages

Les faibles taux de participation aux sondages restreignent parfois les analyses qui ont pu être réalisées et l'interprétation des résultats. C'est particulièrement le cas des collectes réalisées auprès des parents, des intervenant.e.s du DPJ et de leurs supérieur.e.s (voir Tableau 3. Taux de réponse aux sondages).

Malgré le faible taux de réponse des parents (seulement huit questionnaires reçus), les résultats sont tout de même présentés parce qu'il s'agit de la seule collecte réalisée auprès des bénéficiaires du service. Les résultats présentés doivent toutefois être considérés comme des témoignages d'expériences vécues en médiation et non comme des éléments permettant de réaliser un portrait statistique généralisable de l'ensemble des expériences réalisées durant la période à l'étude.

⁴² Le fichier de monitoring contenait 108 entrées contre 89 pour le fichier issu de la facturation et des rapports. Des incohérences ont été observées entre les informations des deux bases de données pour une même médiation.

Acteurs non rejoints

L'opinion des avocat.e.s des parents (pratique privée ou non) n'a pu être rapportée dans ce rapport. En effet, malgré les démarches effectuées pour les consulter, un trop petit nombre ont répondu à l'appel pour que leurs propos soient rapportés sans risquer de compromettre leur anonymat. Ainsi, dans ce rapport, les informations qui concernent les avocat.e.s des parents ont été rapportées par des tiers. Il en va de même des tentatives visant à joindre des avocat.e.s de pratique privée pouvant être appelé.e.s à agir à titre de représentant.e de l'enfant.

Finalement, aucun enfant de 14 ans et plus n'a répondu au sondage. Leur point de vue n'est donc pas pris en compte dans cette évaluation.

4.3. Gouvernance de l'évaluation

La réalisation des travaux d'évaluation est portée par la fonction d'évaluation de la Direction de l'intelligence d'affaires (DIA) du MJQ et de la Direction de l'évaluation (DE) du MSSS. Les conseillères en évaluation de programme bénéficient du soutien du comité d'évaluation, constitué conformément aux politiques en évaluation de programme du MJQ et du MSSS.

Le comité d'évaluation permet aux membres qui le composent de suivre les travaux d'évaluation et de donner leur avis sur certaines étapes de la démarche, notamment en ce qui concerne le cadre d'évaluation, les constats préliminaires mi-parcours et les résultats finaux. Le rôle du comité consiste à s'assurer que les travaux en cours répondent aux objectifs poursuivis. Les membres doivent également accompagner la démarche des évaluatrices afin d'assurer la cohérence et la crédibilité de l'analyse par leur expertise respective.

Le comité d'évaluation est formé de représentant.e.s des principales parties prenantes. Il comprend des représentant.e.s du MJQ et du MSSS, des représentant.e.s des acteurs clés œuvrant sur le terrain et issus des régions ciblées par le projet, et d'une représentante du domaine de la recherche universitaire. Il est composé comme suit :

- Équipes d'évaluation du MJQ et du MSSS;
- Équipes chargées de la mise en œuvre du projet au MJQ et au MSSS;
- Représentant.e.s des principales parties prenantes engagées dans la mise en œuvre :
 - Médiateur.trice dans le cadre du PPMPJ;
 - Porteur.euse de projet du DPJ;
 - Représentant.e du contentieux du DPJ;
 - Représentant.e de l'enfant.
- Chercheur.euse expert.e dans le domaine de la protection de la jeunesse.

Le comité s'est rencontré à trois reprises en 2023, 2024 et 2025 autour du cadre d'évaluation, des constats préliminaires et des résultats finaux.

De façon ponctuelle, des membres ont été sollicités afin de faciliter l'accès aux répondant.e.s, d'obtenir des avis méthodologiques ou de clarifier des processus.

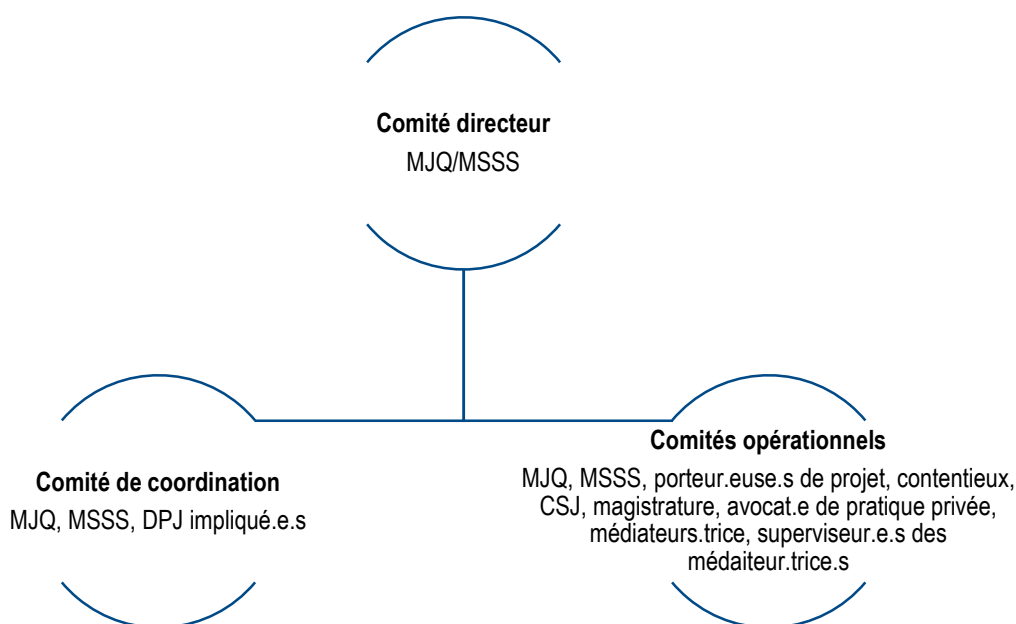
DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSES

5. GOUVERNANCE DU PROJET PILOTE

5.1. Gouvernance ministérielle et organisationnelle

Afin de soutenir la mise en œuvre du projet pilote, une structure de gouvernance a été mise en place (Figure 3). Une description détaillée du rôle et de la composition de ces comités est disponible à l'annexe II.

Figure 3. Structure de gouvernance du PPMPJ



Des entretiens et groupes de discussion réalisés, il ressort que cette structure de gouvernance est en général appréciée. On mentionne par exemple que les comités opérationnels sont de bons canaux de communication qui permettent le partage d'une vision et d'une direction commune ainsi que de faire des ajustements au projet pilote. On y souligne l'écoute des responsables du projet des ministères, leur volonté de trouver des solutions et leur proactivité. La participation de l'ensemble des membres n'était cependant pas constante et la tenue des rencontres est exigeante, surtout si la phase de mise en œuvre s'étend sur une longue période comme c'est le cas pour le PPMPJ.

Le comité de codéveloppement, externe à la structure de gouvernance et composé initialement des porteur.euse.s de projet et des responsables du MJQ et du MSSS, permet quant à lui aux porteur.euse.s de projet d'échanger au sujet des problématiques vécues et favorise l'entraide et le soutien. C'est aussi un forum pour le partage des outils et des bonnes pratiques développés dans chacune des régions. Un.e porteur.euse de projet mentionne avoir cependant observé que les sujets devenaient redondants avec le temps et que l'animation tendait peu à peu à être axée sur la comparaison de la performance des régions plutôt que sur l'entraide. Deux personnes ont aussi souligné que ce comité est apprécié parce qu'il est un outil d'intégration des nouveaux.les porteur.euse.s de projet lorsqu'une région de déploiement est ajoutée ou lorsque les porteur.euse.s de projet changent. Afin d'assurer une plus grande autonomie des établissements dans la gestion du projet et d'offrir un espace collaboratif davantage axé sur le partage et le soutien des bonnes pratiques par et pour les régions, le MSSS et le MJQ se sont retirés du comité codéveloppement en janvier 2025. Ainsi, les besoins sont dorénavant entièrement déterminés par les régions de déploiement.

Porteur.euse de projet au sein des DPJ participantes

Dans chacune des DPJ participantes, une fonction de porteur.euse de projet a été créée pour faciliter la mise en place du PPMPJ. Malgré la disponibilité, à compter de 2022-2023, d'un budget permettant de consacrer un équivalent temps complet (ETC) à cette fonction, les DPJ n'y ont parfois pas eu recours. En effet, certaines ont eu recours à un ou des gestionnaires avec ou sans dégagement de la tâche alors que d'autres ont opté pour le recrutement d'un.e porteur.euse de projet dédié.e à mi-temps au PPMPJ. Le profil des porteur.euse.s de projet désigné.e.s était aussi variable : gestionnaire, conseiller.ère juridique/médiateur.rice externe à la DPJ ou professionnel.le.s clinicien.ne.s (APPR) de la DPJ.

Après environ deux ans d'implantation, toutes les DPJ font toutefois le constat de l'importance du ou de la porteur.euse de projet pour animer le changement et garder le projet vivant. Également, le fait d'avoir un.e porteur.euse de projet interne aux DPJ, avec un profil de clinicien.ne et dégagé.e en tout ou en partie pour le projet pilote est apparu, pour les DPJ, comme étant la formule la plus susceptible de favoriser une mise en place efficace. Tous.tes ne s'entendent pas sur la proportion du temps qui doit être octroyée au projet. Au début, les défis de mise en œuvre justifiaient qu'une part importante du poste de porteur.euse de projet soit consacrée au démarrage.

Cette personne devait par exemple être en mesure :

- de rencontrer les équipes pour expliquer et faire la promotion du projet;
- de comprendre les blocages, répondre aux inquiétudes (gestion du changement);
- de proposer des dossiers en effectuant la révision des charges de cas;
- d'accompagner les intervenant.e.s dans les étapes de l'offre aux parents et de préparation à la médiation;
- d'aider les intervenant.e.s à situer le PPMPJ parmi les autres options consensuelles et les autres projets en démarrage au sein des DPJ;
- de colliger les données;
- de participer aux différents comités.

En raison de la pénurie de main-d'œuvre, certaines régions ont mentionné que de trouver et de dégager une telle personne était un défi. Une région a aussi mentionné le manque d'attractivité du projet pour expliquer les difficultés de recrutement : certain.e.s intervenant.e.s et chefs d'équipe peu convaincu.e.s de la plus-value du projet et surchargé.e.s auraient pu rendre les conditions de travail plus difficiles pour un.e éventuel.le porteur.euse.

Leadership ministériel

L'implantation du PPMPJ suppose un changement de pratique et nécessite l'application d'un certain leadership ministériel.

L'implantation du projet pilote a pu s'appuyer sur une coordination ministérielle conjointe, en charge notamment de coordonner et d'animer les différents comités de gouvernance et consultatifs, d'élaborer des formations pour les acteurs participants au PPMPJ, de soutenir et d'encadrer les médiateur.trice.s, d'assurer la liaison avec les partenaires du terrain et de créer des outils et des documents pour soutenir l'opérationnalisation du projet. La qualité de l'accompagnement des personnes-ressources des ministères, en particulier du MJQ dont la présence a été constante au sein des différents comités, a d'ailleurs été soulignée par les personnes rencontrées en entrevues.

Certain.e.s DPJ mentionnent cependant que, bien que les buts et objectifs communs du projet pilote étaient connus depuis le début, la façon d'y arriver au niveau opérationnel n'était pas clairement définie et que les enjeux d'implantation terrain au sein des DPJ ont peut-être été sous-estimés au départ⁴³. Ceci aurait contribué à ralentir la mise en œuvre, car certains paramètres ont dû être définis en cours d'implantation.

⁴³ On mentionne par exemple la définition des rôles et responsabilités et des fils à attacher pour des aspects opérationnels tels que la transmission de documents ou le processus de validation des projets d'entente.

Selon un ou une DPJ, le caractère interministériel aurait aussi contribué à faire subsister un flou quant aux attentes envers les DPJ et permis de multiples remises en question, notamment en ce qui concerne le maintien du service, les cibles et la vision à long terme.

Finalement, l'importance du volontariat des DPJ est soulignée pour cette première phase de déploiement qui a nécessité plusieurs ajustements dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de surcharge de travail. Ainsi, certain.e.s porteur.euse.s de projet du DPJ et des DPJ ont mentionné qu'un déploiement basé sur le volontariat est plus respectueux des réalités et défis des établissements et des équipes⁴⁴.

5.2. Budget

Le MJQ et le MSSS bénéficient chacun d'un budget distinct pour les frais liés au PPMPJ. Alors que le MSSS a engagé des dépenses liées à la rémunération des porteur.euse.s de projet dans chaque région participante, le MJQ a assumé un éventail diversifié de dépenses. Par ailleurs, le MJQ a engagé des dépenses dès 2021-2022 pour le projet, alors que le MSSS s'est impliqué financièrement à partir de l'année suivante. Le tableau 5 présente l'ensemble des budgets et des dépenses annuels comptabilisés par chaque ministère, depuis le lancement du projet pilote. Le solde (montant obtenu en soustrayant les dépenses aux budgets) de chacun y est aussi inclus afin de montrer les surplus ou les déficits obtenus. Il est à noter que l'année 2024-2025 est présentée à titre indicatif seulement, les données obtenues pour cette année étant provisoires et incomplètes⁴⁵.

⁴⁴ Précisons que des critères d'analyse ont été établis et considérés afin de choisir des régions propices au déploiement du projet pilote, par exemple : taux de judiciarisation des dossiers en protection de la jeunesse, délais d'audition moyens, bassin de médiateur.trice.s et implication du DPJ.

⁴⁵ Pour le MJQ, les dépenses de 2024-2025 ont été comptabilisées en date du 31 octobre 2024.

Tableau 5. Budget annuel du PPMPJ, pour le MJQ et le MSSS

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Budget MJQ				
Budget global	3 000 000 \$			(Budget prolongé)
Dépenses MJQ				
Nombre de régions déployées	1	5	5	6
Coordination ministérielle du projet	61 692 \$	109 870 \$	108 864 \$	44 081 \$
Promotion du projet	s. o.	s. o.	14 382 \$	11 626 \$
Formation et supervision des médiateur.trice.s	17 078 \$	46 378 \$	34 492 \$	22 295 \$
Honoraires des médiateur.trice.s ¹	s. o.	13 136 \$	22 642 \$	41 189 \$
Autres frais de fonctionnement ²	s. o.	5 422 \$	3 705 \$	40 \$
Total des dépenses	78 770 \$	174 806 \$	184 085 \$	119 231 \$
	437 661 \$			
Solde MJQ				
Solde (budget — dépenses) au 31 mars 2024	2 562 339 \$			
Budget MSSS				
Budget annuel	s. o.	2 000 000 \$	2 000 000 \$	2 000 000 \$
Dépenses MSSS				
Nombre d'ETC (porteur.euse.s de projet)	0	2,5	3,8	4,4 à 6
Rémunération des porteur.euse.s de projet	s. o.	302 500 \$	426 673 \$	500 000 \$
Total des dépenses	s. o.	729 173 \$		à 660 000 \$
Solde MSSS				
Solde (budget — dépenses) au 31 mars 2024	s. o.	1 697 500 \$	1 573 327 \$	
	3 270 827 \$			

¹ À l'été 2024, des médiateur.trice.s spécialisé.e.s travaillant au sein des Centres de justice de proximité (CJP) ont été embauché.e.s pour traiter les dossiers du PPMPJ. Les dépenses liées à ces embauches ne sont pas incluses dans ce tableau puisque les honoraires n'étaient pas au 31 octobre 2024.

² Inclut la formation et le déplacement des employé.e.s, ainsi que les frais liés à l'impression et à l'envoi du sondage adressé aux usagers dans le cadre de l'évaluation du programme.

Le tableau 5 montre que le MJQ a dépensé 437 661 \$ entre 2021-2022 et 2023-2024, ce qui représente 14,6 % de son budget global. Ainsi, le solde résiduel est de 2 562 339 \$ pour les trois premières années du déploiement. Le MJQ a d'ailleurs été autorisé à prolonger l'utilisation de ses sommes. La principale dépense du MJQ correspond à la coordination ministérielle du projet, suivie de la formation et de la supervision des médiateur.trice.s. En effet, ces deux catégories de dépenses combinées représentent 86,4 % de l'ensemble des dépenses du MJQ pour les trois premières années.

Quant au MSSS, le montant dépensé pour 2022-2023 et 2023-2024 a été de 729 173 \$, ce qui représente 18,2 % de son budget pour ces années. Le solde non dépensé s'élève donc à 3 270 827 \$. Comme ces dépenses ne concernent que la rémunération des porteur.euse.s de projet, le budget annuel du MSSS a été prévu afin de permettre l'embauche de nouveaux.les porteur.euse.s de projet DPJ lors du déploiement du projet dans de nouvelles régions. D'ailleurs, bien que le budget permettait à chaque DPJ d'embaucher un.e porteur.euse de projet à temps plein, ces dernier.ère.s ont parfois été assigné.e.s à cette tâche à temps partiel. Ceci explique que le nombre d'ETC (équivalent temps complet) est inférieur au nombre de régions déployées.

Globalement, de 2021-2022 à 2023-2024, les deux ministères ont engagé une somme combinée de 1 166 834 \$, soit environ 16,7 % des sommes disponibles pour les trois premières années.

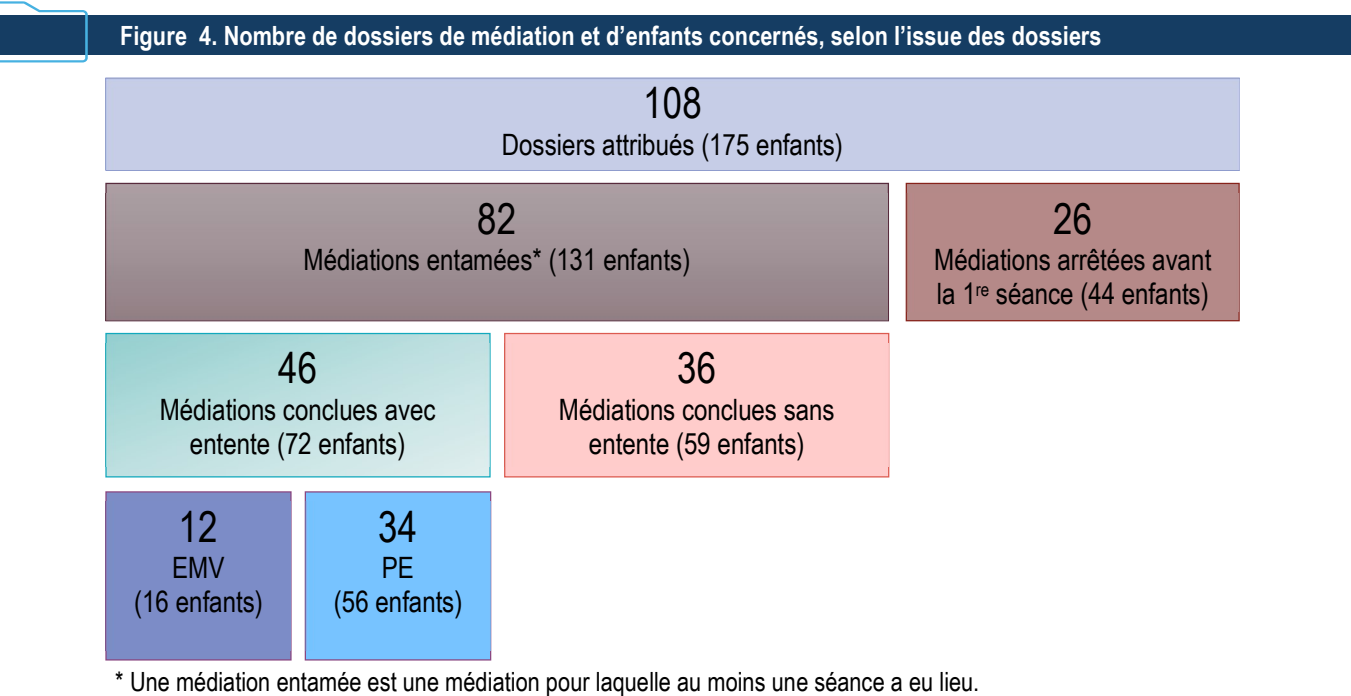
6. PORTRAIT DE L'INTERVENTION ET ANALYSES DE CERTAINES MODALITÉS DU PPMPJ

6.1. Portrait de l'intervention

Cette section vise à présenter, en quelques chiffres, le portrait des dossiers de médiation qui ont cheminé dans le projet pilote au cours de la période observée par l'évaluation. Ainsi, sont présentés les volumes et certaines caractéristiques des 108 dossiers de médiation qui ont été attribués à un.e médiateur.trice entre le lancement du projet pilote⁴⁶ et le 30 juin 2024. Seules les médiations dont le processus était complété ou avait pris fin à cette date ont été incluses dans l'analyse. Des informations complémentaires à ce portrait sont présentées à l'annexe IV.

Les données présentées dans cette section proviennent du monitoring effectué par les DPJ et des factures et rapports fournis par les médiateur.trice.s.

La figure 4 présente d'abord le nombre de dossiers et le nombre d'enfants concernés selon le cheminement du dossier dans le processus de médiation.



Ce premier survol montre que :

- 82 dossiers sur 108 (75,9 %) ont été entamés et 26 médiations (24,1 %) ont été arrêtées avant d'être entamées;
- parmi les 82 médiations entamées, 46 (56,1 %) se sont conclues avec une entente sur mesures volontaires ou un projet d'entente, alors que les 36 autres (43,9 %) se sont conclues sans entente et ont ainsi poursuivi leur parcours dans le processus judiciaire;
- les projets d'entente ont été plus fréquents que les ententes sur mesure volontaires (34/46, 73,9 %).

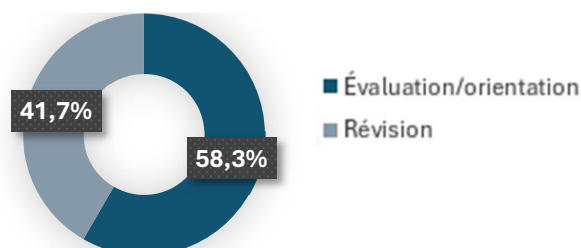
⁴⁶ Les dates de lancement varient selon les régions (voir l'annexe I pour plus de détails).

Les graphiques de cette section présentent des ventilations plus détaillées sur ces dossiers de médiation.

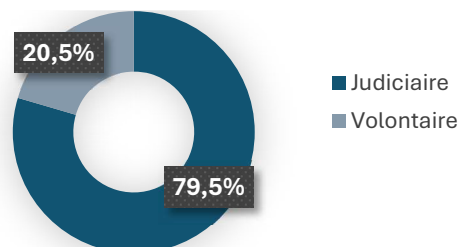
Le Graphique 2 présente l'étape de la trajectoire DPJ et le régime des 108 dossiers attribués :

Graphique 2. Provenance des dossiers attribués à un.e médiateur.trice

Selon l'étape de la trajectoire DPJ (n=108)



Selon le régime (n=88⁴⁷)



- Près de 60 % des dossiers attribués provenaient de l'étape de l'évaluation/orientation.
- Environ quatre dossiers sur cinq étaient judiciairisés alors que les autres provenaient du régime volontaire, ce qui explique que les projets d'entente ont été plus fréquents que les ententes sur mesures volontaires.

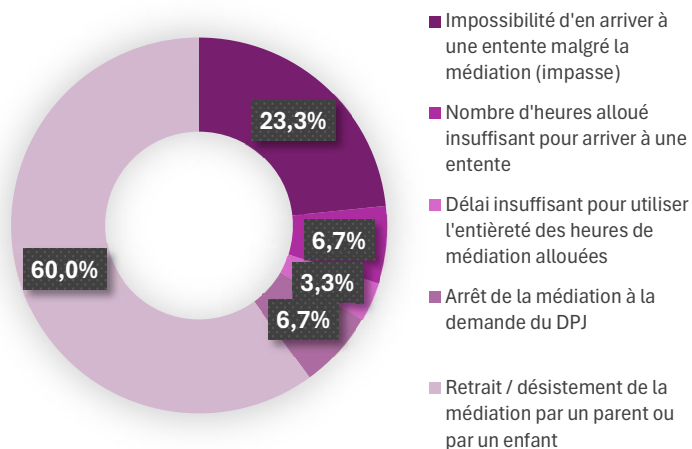
Vingt-six (26) médiations ont été arrêtées avant la tenue d'une première rencontre. La raison de l'arrêt est inconnue pour la plupart (17/26⁴⁸). Pour les autres, les données disponibles indiquent que trois n'ont pas été entamées à la demande du DPJ et six à la suite du désistement d'un enfant ou d'un parent.

Quant aux 36 médiations entamées, mais conclues sans entente, les raisons pour lesquelles aucune entente n'a été conclue sont les suivantes (Graphique 3) :

Graphique 3. Raisons pour lesquelles aucune entente n'a été conclue (n=30⁴⁹)

Pour six des médiations qui se sont terminées sans conclure une entente, la raison demeure inconnue. Pour les 30 autres :

- C'est le retrait/désistement d'un parent ou d'un enfant et l'impossibilité d'en arriver à une entente qui sont le plus souvent mis en cause (respectivement 60,0 % et 23,3 %).
- Seulement deux dossiers ont été interrompus en raison d'un nombre d'heures insuffisant pour en arriver à une entente⁵⁰.



⁴⁷ Valeurs manquantes : 20.

⁴⁸ Ce nombre élevé de valeurs manquantes est dû au fait que le motif d'échec est tiré du fichier de facturation des médiateur.trice.s et ceux ou celles-ci ne réclament pas d'honoraire pour les cas où le désistement a été fait avant qu'ils ou elles y allouent du temps.

⁴⁹ Valeurs manquantes : 6.

⁵⁰ Pour un de ces dossiers, la médiation a eu lieu avant que le nombre d'heures allouées pour les séances soit augmenté, passant de 5 heures à 6 à 8 heures (voir la section 6.2.1 pour plus d'information sur les heures allouées à la médiation).

Les prochains tableaux présentent la répartition régionale des dossiers de médiation entre les cinq DPJ participant au projet pilote.



Tableau 6. Durée de déploiement, nombre de dossiers de médiation attribués (n=108) et moyenne mensuelle de chaque région

Territoire des DPJ	Durée de déploiement (à compter du premier dossier attribué)	Dossiers de médiation attribués		Moyenne mensuelle du nombre de dossiers de médiation attribués
		n	%	
Capitale-Nationale	28 mois	42	38,9	1,5
Chaudière-Appalaches	21 mois	9	8,3	0,4
Laurentides	19 mois	28	25,9	1,5
Montréal	18 mois	17	15,7	0,9
Estrie	16 mois	12	11,1	0,8
Total	s. o.	108	100	s. o.

Le tableau 6 montre que :

- les tout premiers dossiers attribués l'ont été dans la région de la Capitale-Nationale, laquelle est déployée depuis 28 mois. Les quatre autres régions ont rejoint le projet pilote plus tard et sont déployées depuis 16 (Estrie) à 21 mois (Chaudière-Appalaches). La durée de déploiement est calculée à partir du mois de la première référence d'un dossier au 30 juin 2024.
- les régions de la Capitale-Nationale et des Laurentides ont eu les plus grands volumes de dossiers (respectivement 42 et 28 dossiers) et présentent aussi les moyennes mensuelles les plus élevées (1,5 dossier chacune).



Tableau 7. Nombre de dossiers de médiation entamés (n=82) et nombre d'ententes (n=46) de chaque région

Territoire des DPJ	Dossiers de médiation entamés		Dossiers de médiation avec entente (EMV ou projet d'entente)	
	n	%	n	%
Capitale-Nationale	31	37,8	17	37,0
Chaudière-Appalaches	4	4,9	2	4,3
Laurentides	25	30,5	14	30,4
Montréal	12	14,6	8	17,4
Estrie	10	12,2	5	10,9
Total	82	100	46	100

Le tableau 7 montre que plus des deux tiers (68,3 %) des dossiers de médiation entamés l'ont été dans les DPJ de la Capitale-Nationale (37,8 %) et des Laurentides (30,5 %).

6.2. Modalités du PPMPJ

Au moment de sa conception, des modalités d'intervention ont été définies pour encadrer le projet pilote de médiation en protection de la jeunesse. L'évaluation s'est attardée aux éléments suivants afin, d'une part, de vérifier si ces modalités ont été respectées et, d'autre part, de recueillir la perception des participant.e.s à leur égard :

- Le nombre d'heures admissibles pour les dossiers en médiation;
- Les délais prévus aux différentes étapes de l'intervention;
- Les lieux des médiations.

6.2.1. Le nombre d'heures admissibles pour les dossiers en médiation

Dans le cadre du processus de médiation, un nombre d'heures maximales est alloué, d'une part, pour la tenue des rencontres et, d'autre part, pour le travail hors séance du ou de la médiateur.trice (préparation et rédaction de l'entente, le cas échéant). Au départ, six heures au total étaient allouées, soit cinq heures pour les rencontres et une heure supplémentaire pour le travail hors séance. En cours de projet, deux rehaussements ont été apportés (en mai 2023 et en mars 2024). Ceux-ci ont été financés à même le budget initial sans que des crédits supplémentaires soient nécessaires. Le nombre d'heures actuellement admissible est de 11 heures, soit six heures pour les rencontres et cinq heures pour le travail hors séance. Dans le cas de situations complexes et conditionnellement à l'obtention d'une autorisation des responsables du PPMPJ au sein des ministères, deux heures de médiation et une heure de travail hors séance supplémentaires peuvent être accordées pour un grand total de 14 heures. Bien que le projet ne prévoie pas un nombre maximal de rencontres, les dossiers entamés ont nécessité 2,6 séances en moyenne (voir Annexe IV – Informations complémentaires du portrait). Le tableau suivant détaille l'évolution des heures admissibles en cours de projet :

Tableau 8. Heures admissibles, selon les périodes, dans le cadre du PPMPJ

	Modalités initiales	À partir de mai 2023	À partir de mars 2024
Heures admissibles pour les séances	5 heures	6 heures + 2 heures pour situations complexes	Pas de changement
Heures admissibles hors séances	1 heure	2 heures	5 heures + 1 heure pour situations complexes
Total maximal autorisé	6 heures	Entre 8 et 10 heures	Entre 11 et 14 heures

Notons que s'il n'y a pas d'entente ou que l'entente est partielle à l'échéance des heures admissibles pour les séances, il n'est pas possible de poursuivre la médiation.

Le tableau 9 permet de rendre compte de l'utilisation du nombre d'heures en fonction de l'évolution des heures admises par le programme. Les médiations qui ont nécessité davantage d'heures que les modalités initiales (en blanc) sont présentées en bleu pâle et celles qui ont nécessité davantage d'heures que les modalités établies au rehaussement de mai 2023 sont en bleu foncé.

Tableau 9. Distribution du nombre d'heures facturées par les médiateur.trice.s pour chaque dossier de médiation, selon la catégorie des honoraires

Nombre d'heures facturées	Pour les séances de médiation Nombre de dossiers de médiation (%)	Pour le travail hors séance Nombre de dossiers de médiation (%)
Aucune	11 ⁵¹ (12,4)	17 (19,1)
]0 à 1 h]	2 (2,2)	40 (44,9)
]1 h à 2 h]	11 (12,4)	15 (16,9)
]2 h à 3 h]	14 (15,7)	9 (10,1)
]3 h à 4 h]	9 (10,1)	4 (4,5)
]4 h à 5 h]	27 (30,3)	3 (3,4)
]5 h à 6 h]	6 (6,7)	1 (1,1)
]6 h à 7 h]	4 (4,5)	s. o.
]7 h à 8 h]	5 (5,6)	s. o.
Total	89 (100)	89 (100)
Nombre total d'heures facturées	326,5	128,3

Source : données des factures et des rapports fournis par les médiateur.trice.s pour la période de référence.

Pour les séances de médiation présentées dans la deuxième colonne du tableau 9, un total de 326,5 heures a été facturé pour 89 dossiers analysés. Les ventilations présentées montrent que/qu' :

- aucune heure n'a été facturée dans le cas de 11 dossiers pour lesquels un désistement a été fait avant la première rencontre. En retirant ces dossiers, le nombre d'heures moyen obtenu pour les médiations réalisées est de 4,2 heures;
- 15 dossiers (16,8 %) ont nécessité davantage que les 5 heures permises au départ et près du tiers se trouvait tout juste sous la limite de cette balise (27 dossiers, 30,3 %) ont utilisé entre 4 et 5 heures);
- les médiateur.trice.s ont utilisé les deux heures supplémentaires (7 ou 8 heures) pour les situations complexes dans 9 situations (10,1 %);
- 5,6 % des médiations ont utilisé le maximum d'heures permises, soit 8 heures.

Ce portrait des heures rémunérées permet de confirmer la pertinence des rehaussements apportés aux balises initiales. En effet, l'augmentation des heures admissibles a possiblement permis de tenter la médiation pour un nombre légèrement plus élevé de dossiers et de prendre en charge des dossiers plus complexes. Enfin, bien que les données semblent indiquer que les modalités actuelles permettent de mieux répondre aux besoins, certaines personnes rejointes par le sondage considèrent que celles-ci sont encore insuffisantes.

- La majorité des médiateur.trice.s ayant participé à au moins une médiation (12/17⁵², soit 70,6 %) ont indiqué que les 6 à 8 heures allouées pour les séances de médiation leur semblaient tout à fait ou plutôt suffisantes. Au contraire, 29,4 % (5/17) considèrent que le temps alloué est plutôt insuffisant. Les raisons évoquées sont la complexité des enjeux auxquels font face les familles, la présence de plusieurs participant.e.s autour de la table de médiation et l'ampleur du temps requis pour finaliser une entente.
- Les avis sont moins partagés chez les intervenant.e.s et représentant.e.s de l'enfant qui considèrent, respectivement à 71,4 % (10/14) et 89 % (8/9), que ce nombre d'heures allouées pour les séances de médiation est tout à fait ou plutôt suffisant.

⁵¹ Désistements.

⁵² Deux médiateur.trice.s ont préféré ne pas se prononcer sur la question.

En ce qui concerne le travail hors séance, un total de 128,3 heures a été facturé pour 89 dossiers analysés. Les ventilations présentées au tableau 9 montrent que/qu' :

- aucune heure n'a été facturée dans le cas de 17 dossiers pour lesquels un désistement a été fait avant la première rencontre. En retirant ces dossiers, le nombre moyen d'heures de travail hors séance facturé pour les médiations réalisées est de 1,78 heure. Notons que cette moyenne n'est pas le reflet direct des besoins, mais plutôt le reflet des heures facturées en fonction des limites existantes au moment de la facturation;
- pour 32 dossiers (36,0 %), les médiateur.trice.s ont pu facturer davantage que l'heure prévue par les modalités initiales en raison du rehaussement des heures permises et pour 17 dossiers (19 %), ils et elles ont facturé plus que les deux heures permises à la suite du rehaussement de mai 2023;
- un seul dossier a nécessité la 6^e heure supplémentaire pour les situations complexes.

Au moment du sondage, deux heures de travail hors séance étaient permises. Questionné.e.s à savoir si celles-ci étaient suffisantes, les médiateur.trice.s se sont majoritairement prononcé.e.s en désaccord : 89,5 % (17/19) considéraient que les deux heures hors séance alors permises étaient tout à fait ou plutôt insuffisantes. Dans les commentaires, les répondant.e.s soulignent que le travail hors séance englobe plusieurs tâches sous la responsabilité du ou de la médiateur.trice, dont l'étude des documents transmis afin de préparer adéquatement les rencontres, la planification des rendez-vous et les échanges avec les diverses parties avant et entre les séances. Lorsque la médiation mène à une entente, il faut également compter le temps de rédaction et de révision du document.

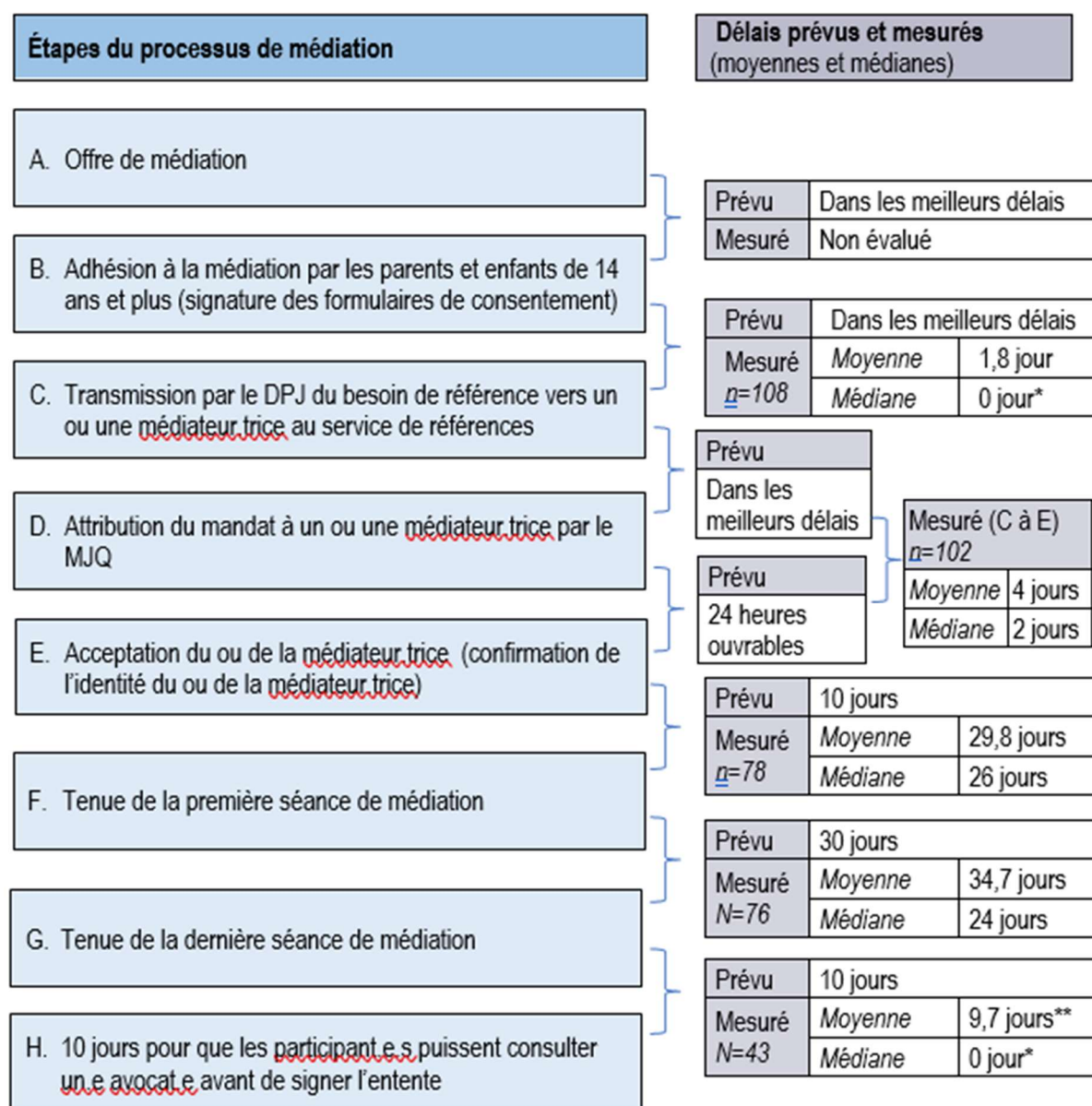
Le rehaussement des heures effectué en mars 2024 semble donc mieux tenir compte du travail hors séance des médiateur.trice.s.

6.2.2. Délais en lien avec la médiation

Dans le cadre du projet pilote, des durées ont été attribuées aux différentes étapes du processus de médiation, du moment où un dossier est ciblé par le DPJ jusqu'à la signature de l'entente, le cas échéant. La figure de la page suivante illustre ces délais attendus⁵³ ainsi que les délais qui ont été mesurés par l'évaluation.

⁵³ Comme présenté dans Gouvernement du Québec. *Descriptif. Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse (PPMPJ)*, version d'octobre 2023, p. 8.

Figure 5. Délais moyens et médians, en jours calendrier, entre chaque étape du processus de médiation



* Une médiane à 0 signifie que pour la majorité des dossiers, la 2^e action a été réalisée le jour même.

** Pour les 43 dossiers qui se sont concluent par une entente.

Source : données de monitoring des DPJ et données des factures et des rapports fournis par les médiateur.trice.s.

Le délai entre le consentement des familles et l'assignation du mandat à un.e médiateur.trice (B à E)

La figure précédente permet de constater que les différents délais entre le consentement des familles et l'assignation du mandat à un.e médiateur.trice sont cohérents avec ce qui était proposé, à titre indicatif, dans les balises du projet pilote. L'analyse des données montre que, pour la majorité des dossiers (72,0 %, soit 85 sur 118), le nombre de jours qui séparent ces moments (B à E) est en deçà de 7 jours. Cependant, ce délai a été de 7 à 14 jours pour 23 dossiers (19,5 %) et de plus de 14 jours pour 10 dossiers (8,5 %).

La tenue des rencontres (E à F/F à G)

Alors que le projet prévoyait un maximum de 10 jours entre l'acceptation du mandat par le/la médiateur.trice et la tenue de la première rencontre de médiation (E à F), la médiane mesurée est de 26 jours. Seulement un dossier sur dix (8/78⁵⁴) a respecté le délai de 10 jours et près du quart (18/78) dépasse les 40 jours.

En ce qui concerne le délai indiqué de 30 jours entre la première et la dernière rencontre de médiation (F à G), les données obtenues montrent qu'il a été respecté pour la majorité des dossiers. En effet, pour 47 dossiers sur 76⁵⁵ (61,8 %), les rencontres ont été réalisées en 30 jours ou moins, avec une médiane de 24 jours. En revanche, pour près de 20 % des dossiers (15/76), le temps écoulé entre la 1^{re} et la dernière rencontre a été plus du double que le 30 jours prévus.

- Interrogés à savoir si, selon eux ou elles, les 30 jours prévus pour compléter le processus étaient suffisants, 73,7 % des médiateur.trice.s (14/19), 77,8 % des représentant.e.s (7/9) et 53,8 % des intervenant.e.s (7/13) ont indiqué que ce délai était tout à fait ou plutôt insuffisant.

À l'égard des deux derniers délais, les résultats des sondages, entrevues et groupes de discussion font état des difficultés rencontrées pour concilier les agendas de toutes les parties pour les rendez-vous de médiation. La responsabilité de planifier ces rencontres revient au ou à la médiateur.trice et, dans le cadre du sondage, 19 médiateur.trice.s sur 19 ont indiqué qu'il avait été difficile de fixer le moment des rencontres de médiation. Plusieurs médiateur.trice.s soulignent que le manque de disponibilité des représentant.e.s des enfants est une contrainte importante à l'organisation rapide des rencontres. Cet enjeu a d'ailleurs amené certaines régions à dégager un.e représentant.e de l'enfant, complètement ou partiellement, pour réaliser les demandes de médiation en protection de la jeunesse (abordé plus en détail à la section 7.4.3). Le manque de disponibilité des intervenant.e.s et des médiateur.trice.s est également soulevé, mais dans une moindre mesure.

Toujours selon les propos recueillis, cet enjeu se poserait particulièrement pour la planification de la première rencontre. Pour les rencontres subséquentes, comme le ou la médiateur.trice et les participant.e.s de la médiation sont déjà en contact, la logistique s'en trouve quelque peu facilitée.

Il importe de porter attention aux enjeux liés à la planification des rencontres puisque, aux dires des acteurs rencontrés, les délais indus qui en découlent peuvent entraîner plusieurs conséquences :

- d'abord sur le travail du ou de la médiateur.trice, puisque la gestion des rendez-vous prend beaucoup de temps et que cette tâche ne fait pas appel à leur expertise;
- sur le maintien de la pertinence d'aller en médiation : un trop long délai entre l'acceptation des parents et le début du processus risque de laisser place à des changements pouvant entraîner une dégradation de la situation clinique de la famille ou un désengagement des parents pouvant mener à des désistements;
- sur l'adhésion des intervenant.e.s au projet : trop de délais risquent de nuire à la mobilisation des intervenant.e.s;
- sur la possibilité de terminer le processus, dans les cas où la date de tribunal est planifiée dans un délai rapproché.

La signature de l'entente (G à H)

Le dernier délai observé porte sur les 10 jours prévus pour que les participant.e.s, à la suite de la dernière séance de médiation, puissent consulter un.e avocat.e avant de signer l'entente. Pour les 43⁵⁶ dossiers de médiation analysés ayant mené à une entente, le délai médian calculé est de 0 jour. Ce résultat s'explique puisque pour un peu plus de la moitié des dossiers (53,5 %, soit 23/43), l'entente a été signée le même jour que la dernière séance de médiation. En excluant ces dossiers, le délai médian passe à 15,5 jours, soit 5 jours au-delà de la cible établie. De ces dossiers, seuls 5 ont respecté le délai de 10 jours, 7 ont connu des délais entre 11 et 20 jours et pour les 8 autres, les délais ont été de 21 jours et plus. Il est possible que certains des délais qui excèdent 10 jours puissent être expliqués par le besoin de retravailler l'entente après la dernière rencontre de médiation avant que celle-ci soit retournée aux parties qui disposent, à partir de ce moment, de 10 jours pour consulter un.e avocat.e. Les données colligées ne permettent toutefois pas d'isoler ces cas de figure.

⁵⁴ Des valeurs étaient manquantes pour 4 des 82 dossiers entamés.

⁵⁵ Des valeurs étaient manquantes pour 6 des 82 dossiers entamés.

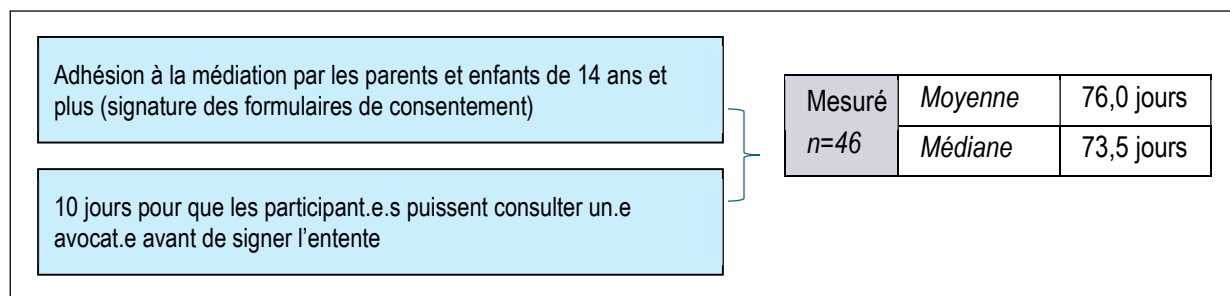
⁵⁶ Les données sont manquantes pour 3 dossiers.

Quelques enjeux, qui peuvent avoir un impact sur les délais à cette étape, ont été soulevés lors des entrevues et groupes de discussion. D'abord, il apparaît que la séquence à suivre, principalement le moment ou l'ordre dans lequel l'avocat.e du contentieux et l'avocat.e des parents (qui ne sont pas présent.e.s à la médiation) doivent être impliqué.e.s pour réviser, commenter et signer les projets d'entente, reste à être clarifiée pour certain.e.s. De plus, il semble que des parents auraient tardé à signer l'entente ou à la transmettre à leur avocat.e. En ce sens, des gens proposent que le projet d'entente soit transmis directement à l'avocat.e des parents ou encore qu'une rencontre soit planifiée, avec toutes les parties, pour la signature de l'entente.

La durée totale du processus (A à H)

En observant la trajectoire complète des dossiers qui se sont soldés par une entente, on constate que la durée médiane des médiations réalisées dans le cadre du projet pilote est de 73,5 jours (Figure 6). Notons toutefois que le délai qui sépare l'offre de la médiation aux parents et enfants et leur adhésion à la médiation n'a pas été documenté, alors que celui-ci devrait également être pris en compte pour obtenir une vision complète de la durée du processus.

Figure 6. Délais moyens et médians du processus complet de médiation



Source : données de monitoring des DPJ et données des factures et des rapports fournis par les médiateur.trice.s.

6.2.3. Les lieux de la médiation

Le projet de médiation prévoit que les séances se déroulent en présence, dans des lieux neutres⁵⁷ qui seront déterminés par les médiateur.trice.s et qui tiendront compte du lieu où résident les parents. À cet égard, les intervenant.e.s rencontré.e.s ont dit apprécier la neutralité apportée par des locaux hors des DPJ, puisque cela renforce l'idée selon laquelle, dans le cadre de la médiation, les participant.e.s sont tout.e.s sur un pied d'égalité.

Dans le cadre du sondage, 13 intervenant.e.s sur 14 (92,9 %), 7 représentant.e.s sur 9 (77,8 %) et 8 parents sur 8 (100 %) se sont dit en accord ou tout à fait en accord que le lieu où se déroulaient les rencontres leur convenait.

Les quelques enjeux rapportés sont en lien avec des déplacements parfois nécessaires, par exemple dans le cas où le.la médiateur.trice exerce dans un autre territoire ou dans le cas de régions étendues. Lorsque nécessaires, ces déplacements prennent du temps et peuvent demander un effort particulier aux familles. Ainsi, malgré la consigne à l'effet de tenir compte du lieu de résidence des parents dans le choix du local où se tient la médiation, un.une intervenant.e mentionne :

« C'est un investissement aussi pour les parents alors que le tribunal c'est une seule journée. Le transport est un enjeu dans les petites régions. » (Intervenant.e)

Un.e représentant.e mentionne également que le temps requis pour les déplacements peut ajouter des heures non négligeables au processus de médiation :

« Quatre rencontres, 30 minutes de route aller-retour donc 4 h de déplacement... Outre le temps de médiation, il faut aussi compter le temps consacré au transport. » (Représentant.e de l'enfant)

⁵⁷ À l'extérieur des palais de justice et des points de service où se trouvent les effectifs du DPJ.

Afin de pallier les problématiques de distance, quelques expériences ont été tentées en visioconférence, lesquelles ont donné lieu à des résultats mitigés. De l'avis des médiateur.trice.s rencontré.e.s, l'utilisation de la visioconférence pourrait être facilitante pour certains éléments particuliers (par exemple, pour montrer l'entente à l'écran), mais qu'essentiellement, la médiation doit se faire en présence. Bien que certain.e.s médiateur.trice.s aient eu recours à la visioconférence, cette modalité n'était pas prévue ni encadrée par le PPMPJ.

6.3. Principaux constats

Au cours de la période évaluée, 108 dossiers ont été référés au projet pilote de médiation en protection de la jeunesse et l'analyse de leur cheminement a permis de dégager certains constats et enjeux.

D'abord en ce qui a trait à l'issue des médiations, l'évaluation a montré que près du quart (24 %) ont été arrêtées avant la tenue d'une première rencontre, que le tiers (33 %) ont été entamées sans mener à une entente et qu'un peu plus de 2 médiations sur 5 (43 %) sont parvenues à produire un EMV ou un projet d'entente.

Avec des moyennes variant de 0,4 à 1,5 dossier attribué à un.e médiateur.trice par mois selon les DPJ participantes, le volume de dossiers a été plus faible qu'anticipé au départ du projet pilote. En plus d'être un enjeu limitant les analyses statistiques pouvant être menées dans le cadre de cette évaluation, il s'agit aussi d'un constat important. La section 8 abordera différents facteurs qui peuvent expliquer ce résultat.

En ce qui concerne le nombre d'heures allouées aux médiateur.trice.s pour réaliser le processus de médiation, l'évaluation a pu confirmer la pertinence des rehaussements apportés aux balises initiales menant à un maximum de huit heures dédiées aux rencontres et à un maximum de six heures pour le travail hors séance. Les médiations entamées ont nécessité en moyenne 4,2 heures de médiation réparties en 2,6 séances. Le délai indiqué de 30 jours entre la première et la dernière rencontre de médiation a été respecté pour la majorité des médiations (médiane de 24 jours).

Enfin, sur la base des médiations qui ont mené à une entente, il a été possible de calculer que la durée médiane de la trajectoire complète des dossiers, entre le moment où le.la porteur.euse reçoit la demande de référence à un.e médiateur.trice et la signature de l'entente, est de 73,5 jours. Le délai le plus problématique de la trajectoire se situe entre le moment où le mandat est accepté par le.la médiateur.trice et la tenue de la première rencontre. En effet, celui-ci excède de 16 jours la durée de 10 jours prévue, pour une durée médiane de 26 jours. Il semble que le manque de disponibilité des acteurs concernés par la médiation soit souvent à l'origine de ces dépassements.

7. LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LA MÉDIATION

Cette section analyse tour à tour les enjeux liés aux acteurs concernés par la médiation.

La médiation en protection de la jeunesse est réalisée en présence d'un.e médiateur.trice neutre et indépendant.e de la DPJ qui facilite la discussion entre les participant.e.s à la médiation que sont l'intervenant.e social.e responsable du dossier de l'enfant à la DPJ, les parents⁵⁸ et le.la représentant.e de l'enfant⁵⁹. Les enfants de 14 ans et plus qui le désirent et les enfants de 14 ans et moins selon l'âge et la situation peuvent y participer directement ou indirectement, en tout ou en partie⁶⁰.

Aux fins de l'analyse, les supérieur.e.s DPJ, les avocat.e.s du contentieux du DPJ et les avocat.e.s des parents sont ici considéré.e.s comme des acteurs indirects puisqu'ils.elles ne participent pas directement à la médiation. Ils.elles sont tout de même des objets de l'analyse parce qu'ils.elles agissent en soutien et conseil auprès des intervenant.e.s et des parents durant son déroulement.

7.1. Les médiateurs et médiatrices

Toute médiation a recours à un tiers neutre et impartial (médiateur.trice) afin d'aider les parties à trouver une solution négociée. En ce sens, la médiation en protection de la jeunesse fait appel à l'expertise de base de tout.e médiateur.trice.

Dans le cadre du PPMPJ, les médiateur.trice.s ont pour rôle de :

- préparer les rencontres, ainsi que de s'assurer que les participant.e.s consentent à la médiation et en comprennent l'objectif;
- diriger les séances sans prendre parti ou donner d'avis juridique;
- maintenir un climat propice à l'ouverture et à la communication sécuritaire entre les participant.e.s;
- guider les négociations dans le but de trouver une entente et s'assurer de la compréhension commune des motifs de compromission;
- rédiger les projets d'entente, le cas échéant⁶¹.

Dans le contexte du PPMPJ, le.la médiateur.trice est indépendant.e de la DPJ et du tribunal.

7.1.1. Nouveau champ d'expertise en médiation

Pour sa réalisation, le projet pilote de médiation en protection de la jeunesse a nécessité le développement d'un nouveau champ d'expertise en médiation. En effet, puisqu'il n'existe pas d'accréditation au Québec en matière de protection de la jeunesse, des médiateur.trice.s ont été recruté.e.s parmi les médiateur.trice.s familiaux.les accrédité.e.s⁶² afin de suivre une formation développée aux fins de la mise en œuvre du projet pilote.

⁵⁸ Au sens de l'article 1 de la LPJ, le parent désigne le père, la mère de l'enfant ou toute autre personne agissant comme titulaire de l'autorité parentale.

⁵⁹ Les enfants de 14 ans et moins sont automatiquement représentés en médiation alors que les enfants 14 ans et plus ont le droit à la représentation, ce qui signifie qu'ils peuvent choisir de ne pas être représentés par un.une avocat.e.

⁶⁰ La participation de l'enfant tient compte de son désir de participer et de son intérêt. Les modalités de participation de l'enfant sont établies avec les parents, l'intervenant.e DPJ et le.la représentant.e de l'enfant.

⁶¹ Gouvernement du Québec. *Aide-mémoire — rôle des acteurs dans le cadre de la médiation en protection de la jeunesse*, s.d.

⁶² Au Québec, pour obtenir cette accréditation, il faut être membre du Barreau du Québec, de la Chambre des notaires du Québec, de l'Ordre professionnel des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, de l'Ordre des psychologues du Québec, de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec ou de l'Ordre professionnel des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec. Certain.e.s employé.e.s des CIUSSS et des CISSS peuvent aussi être accrédité.e.s. Source : [Comment devenir médiateur familial accrédité au Québec ? — AMFQ \(mediationquebec.ca\)](https://www.amfq.org/mediation/mediation-quebec-ca).

La médiation en protection de la jeunesse concerne toutefois un domaine de droit différent de celui des médiateur.trice.s familiaux.les⁶³. Effectivement, alors que la médiation familiale pour les couples avec enfants à charge concerne en général le partage des biens, le soutien financier et la garde des enfants, la médiation en protection de la jeunesse porte plutôt sur les motifs de compromission retenus par le DPJ en vertu de la LPJ, les mesures proposées pour y mettre fin et leur durée.

Ce type de médiation diffère aussi de la médiation familiale en ce qu'elle rassemble un plus grand nombre de participant.e.s (intervenant.e.s du DPJ, représentant.e.s de l'enfant, parents et parfois même l'enfant ou les enfants). De plus, l'enjeu du maintien de l'équilibre des pouvoirs se pose avec plus d'acuité pour ce type de médiation qui met en présence des participant.e.s en général non expert.e.s (parents et enfants) et potentiellement fragilisé.e.s avec des acteurs institutionnels experts (intervenant.e.s du DPJ, représentant.e.s de l'enfant).

Bien qu'ayant recours aux mêmes compétences de base en médiation, la médiation en protection de la jeunesse exige donc adaptation et apprentissage de la part des médiateur.trice.s familiaux.les recruté.e.s.

7.1.2. Recrutement et profil des médiateurs et médiatrices

Au lancement du PPMPJ, des appels de candidatures ont été publiés afin de constituer une banque de médiateur.trice.s en mesure de mener les médiations en contexte de protection de la jeunesse dans les territoires de déploiement. Selon les termes employés dans l'appel de candidatures, le profil des personnes recherchées comprenait notamment une « connaissance et une expérience significative en protection de la jeunesse » la « capacité à gérer des situations hautement émotives », la capacité à « travailler et à communiquer avec une clientèle vulnérable » et la « capacité à effectuer de la médiation multipartite »⁶⁴.

Les médiateur.trice.s ayant proposé leur candidature ont été sélectionné.e.s sur la base de leur profil professionnel et de leur intérêt. Au total, 48 médiateur.trice.s ont été recruté.e.s entre l'automne 2021 et l'automne 2022. Ils et elles étaient lié.e.s par entente contractuelle avec le MJQ, laquelle prévoit notamment le mode de rémunération, les obligations et le mode d'attribution des mandats.

Enfin, soulignons que malgré la volonté de recruter des personnes ayant une connaissance et une expérience significative en protection de la jeunesse, les candidat.e.s sélectionné.e.s n'ont pas tous ce profil. En effet, parmi les médiateur.trice.s qui ont répondu au sondage entre décembre 2023 et mars 2024, 9/23 (39,1 %) qualifiaient leur expérience de travail en matière de protection de la jeunesse de « plutôt faible » (6) ou « très faible ou inexistante » (3).

7.1.3. Formation et supervision clinique

Un programme de formation développé pour les besoins du projet pilote a été offert gratuitement aux médiateur.trice.s sélectionné.e.s. Le temps investi en formation était cependant à leurs frais. Le programme de formation de base est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 10. Sujets et durée de la formation de base

Formation de base	Durée
Révision de la <i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>	3 heures
La médiation en contexte de protection de la jeunesse	7 heures
Sensibilisation à l'approche interculturelle pour les médiateur.trice.s	3 heures
Comment mieux comprendre le monde autochtone : valorisation identitaire et sécurisation culturelle	3 heures
Total	16 heures

⁶³ Pour les différences et similitudes entre les deux processus, voir Gouvernement du Québec, *Distinction entre la médiation en protection de la jeunesse et la médiation familiale*, s.d.

⁶⁴ Gouvernement du Québec. *Appel de candidatures. Médiatrices et médiateurs en protection de la jeunesse*, 2021.

Avant de pouvoir agir comme médiateur.trice en protection de la jeunesse, les candidat.e.s recruté.e.s devaient minimalement avoir suivi les 10 premières heures de formation, soit celles sur la révision de la LPJ et sur la médiation en contexte de protection de la jeunesse.

En juin 2023, en ajout à la formation de base, le MJQ a aussi offert un atelier de perfectionnement en deux volets : le premier était centré sur le processus de médiation et sur l'identification des besoins des participant.e.s à la médiation, tandis que le second, sur l'entente en protection de la jeunesse.

Tableau 11. Sujets et durée de l'atelier de perfectionnement

Atelier de perfectionnement	Durée
Partie 1 : Volet clinique (processus de médiation et outils sur les besoins des participant.e.s)	3 heures
Partie 2 : Volet juridique (l'entente en protection de la jeunesse : aspects légaux et rédaction)	3 heures

Par la suite, divers outils ont peu à peu été développés pour soutenir et accompagner les médiateur.trice.s tels qu'une feuille de route, un outil pour l'identification des besoins des participant.e.s à la médiation, un aide-mémoire précisant le rôle de chacun, etc. Des capsules vidéo ainsi qu'une présentation PowerPoint visant à approfondir la compréhension des motifs de compromission prévus à l'article 38 de la LPJ ont également été développées et rendues disponibles aux médiateur.trice.s en février 2024.

En plus des formations et outils offerts, les médiateur.trice.s ont accès à un service de supervision clinique gratuit pour répondre à tous besoins de soutien à n'importe quelle étape du processus de médiation ou au moment de la préparation des rencontres ou de l'entente. Les médiateur.trice.s doivent réaliser au moins trois heures de supervision au cours de leur participation au projet pilote. Un suivi est fait par les responsables du projet au MJQ et des rappels sont effectués au besoin pour les médiateur.trice.s n'ayant pas réalisé les heures de supervision exigées. Les résultats du sondage révèlent que la supervision clinique a été très appréciée des médiateur.trice.s qui l'ont jugée accessible, pertinente et utile⁶⁵.

7.1.4. Rétention

En date du 30 juin 2024, 25 (52 %) médiateur.trice.s recruté.e.s étaient toujours actif.ve.s et disponibles pour réaliser des mandats en protection de la jeunesse dans leurs régions respectives avec, aux extrêmes, seulement 27 % de rétention en Capitale-Nationale (district judiciaire de Québec) et 81 % en Estrie (tableau 12).

Tableau 12. Médiateur.trice.s recruté.e.s et actif.ve.s dans le PPMPJ en date du 30 juin 2024

Territoire des DPJ	Nombre de médiateur.trice.s recruté.e.s	Nombre de médiateur.trice.s toujours actif.ve.s (au 30 juin 2024)	Proportion de médiateur.trice.s toujours actif.ve.s (au 30 juin 2024)
Capitale-Nationale	11	3	27 %
Chaudière-Appalaches	4	2	50 %
Montérégie	12	5	42 %
Laurentides	10	6	60 %
Estrie	11	9	81 %
Total	48	25	52 %

⁶⁵ Deux superviseuses étaient disponibles : une personne experte de la protection de la jeunesse et une personne qui cumule une expertise en psychologie et en médiation.

Les autres médiateur.trice.s ont quitté pour diverses raisons. Hormis des motifs personnels, selon les responsables du projet pilote au MJQ, certain.e.s ont justifié leur départ par des insatisfactions liées au projet pilote lui-même⁶⁶ :

- la rémunération jugée insuffisante⁶⁷;
- la grande implication bénévole au moment des formations et pour du travail hors séance non rémunéré⁶⁸;
- le peu de mandats obtenus;
- les longs déplacements pour tenir les médiations (puisqu'on demande de tenir les médiations à proximité du lieu de résidence de la famille).

7.1.5. Conditions peu favorables à l'acquisition d'expérience

Une fois la formation reçue, les mandats de médiation sont offerts en rotation aux médiateur.trice.s. Avec peu de dossiers référés, les médiateur.trice.s sont ainsi assez peu fréquemment appelé.e.s à mettre leurs connaissances en action. Pour la plupart, le faible nombre de dossiers référencés n'a pas créé des conditions propices à l'acquisition d'expérience et à l'atteinte d'un niveau d'aisance dans la pratique.

Ainsi, le tableau 13 montre que, entre le lancement du projet pilote et le 30 juin 2024, 31 médiateur.trice.s différents avaient eu l'occasion d'entamer au moins une médiation en protection de la jeunesse. Quelques médiateur.trice.s ont eu l'occasion d'acquérir une expérience plus substantielle, avec au total 7 médiateur.trice.s ayant entamé 4 médiations ou plus. Dans l'ensemble, cependant, en date du 30 juin 2024, la plupart des médiateur.trice.s (77,5 %) avait entamé 3 médiations ou moins et 45,2 % en avait entamé une seule.

Tableau 13. Nombre de médiateur.trice.s selon le nombre de médiations qu'ils et elles ont entamées et moyenne/médiane du nombre de médiations entamées par médiateur.trice⁶⁹ (n=nombre de médiateur.trice.s)

Nombre de médiations ¹	Capitale-Nationale		Chaudière-Appalaches		Estrie		Laurentides		Montérégie		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	3	33,3	1	50	5	71,4	2	33,3	3	42,9	14	45,2
2	1	11,1	0	s. o.	1	14,3	0	s. o.	2	28,6	4	12,9
3	1	11,1	1	50	1	14,3	1	16,7	2	28,6	6	19,4
4 et plus	4	44,4	0	s. o.	0	s. o.	3	50,0	0	s. o.	7	22,5
Total	9	100	2	100	7	100	6	100	7	100	31	100
Moyenne	3,4		2,0		1,4		4,0		1,9		2,6	
Médiane	3,0		2,0		1,0		3,5		2,0		2,0	

¹ Trois médiations ont un.e médiateur.trice inconnu.e.
Source : données de monitoring des DPJ.

⁶⁶ Source : responsables du projet pilote au MJQ. Il n'a pas été possible de connaître la fréquence des motifs de départ invoqués.

⁶⁷ En novembre 2023, la rémunération est passée de 110 \$ à 130 \$ de l'heure dans le cadre de revendications de l'ensemble des médiateur.trice.s participant aux différents programmes de médiation comportant des heures subventionnées par l'État.

⁶⁸ Le nombre d'heures de travail hors séance admises pour rémunération est passé de 1 à 2 heures en mai 2023 et à 5 heures en mars 2024, avec une heure supplémentaire dans le cas de dossiers complexes moyennant une autorisation.

⁶⁹ 31 médiateur.trice.s différent.e.s ont mené au moins une médiation. Trois d'entre eux ou elles en ont fait dans deux DPJ différentes et ont donc été classé.e.s dans la DPJ où ils ont fait le plus grand nombre de médiations. Chacun.e de ces trois médiateur.trices.s avait entamé un total de trois médiations.

7.1.6. Enjeux liés à l'exercice du rôle

Animation des rencontres

Bien que des expériences très positives de médiation aient été rapportées, toutes les personnes rencontrées dans le cadre des entrevues et groupes de discussion ont fait part d'enjeux liés au manque de formation, de connaissance ou d'expérience en matière de protection de la jeunesse de certain.e.s médiateur.trice.s. Tant des intervenant.e.s du DPJ que des représentant.e.s de l'enfant ont mentionné avoir dû agir au-delà de leur rôle lors des médiations afin de pallier le ou la médiateur.trice qui n'exerçait pas pleinement le sien.

Les enjeux les plus fréquemment nommés tant par les répondant.e.s au sondage (voir l'encadré) que par les personnes rencontrées lors des collectes qualitatives sont la méconnaissance de la LPJ par le ou la médiateur.trice et sa difficulté à prendre le leadership des rencontres.

Ainsi, les personnes rencontrées sont toutes d'avis que les médiateur.trice.s doivent avoir une bonne connaissance de la protection de la jeunesse. Plus spécifiquement, la maîtrise des concepts de la LPJ (motifs de compromission) et des procédures de la DPJ est considérée essentielle à l'exercice du rôle, puisqu'elle permet aux médiateur.trice.s d'expliquer et de vulgariser les éléments pertinents de la LPJ aux parents. Elle permet aussi de veiller à ce que la négociation demeure dans le cadre de ce que la Loi et le fonctionnement de la DPJ rendent possible.

Certain.e.s représentant.e.s de l'enfant, intervenant.e.s du DPJ et parents ont rapporté que des médiateur.trice.s se sont parfois montré.e.s incapables de recadrer et de recentrer les discussions sur les points de litiges ou de proposer des voies de passage quand la négociation a stagné. De plus, selon des personnes rencontrées, le défaut de pouvoir orienter la médiation de manière à la maintenir à l'intérieur du cadre prévu ou de guider les échanges vers les éléments de contestation a parfois obligé l'intervenant.e DPJ ou le/la représentant.e de l'enfant à assumer un rôle de leadership qui ne leur revenait pas et pour lequel ils/elles n'étaient pas préparé.e.s. On rapporte aussi que des situations ont parfois créé des attentes déçues ou de nouvelles revendications chez les parents, complexifiant les relations avec la DPJ ou créant des tensions additionnelles. On donne en exemple la remise en cause par le ou la médiateur.trice de certaines procédures organisationnelles de la DPJ, sans en saisir les contraintes.

Les résultats du sondage révèlent par ailleurs que, de leur côté, des médiateur.trice.s n'affichent pas un fort niveau d'assurance au sujet de ce nouveau champ de pratique et éprouvent des doutes quant à la suffisance de la formation reçue (tableau 14). En effet, s'ils et si elles sont nombreux.ses à croire que les contenus abordés en formation étaient pertinents (score de 78,3 %), ils et elles sont moins convaincu.e.s que les formations les ont bien préparé.e.s à agir dans ce domaine de médiation (score de 65,2 %), qu'elles leur ont permis d'acquérir les connaissances requises sur les aspects psychosociaux en protection de la jeunesse (score de 68,1 %), le savoir-être ou les connaissances nécessaires sur la LPJ (score de 63,8 %). Les scores obtenus au sujet du savoir-faire (58,0 %) et de la rédaction d'une entente ou d'un projet d'entente (47,0 %) sont particulièrement bas⁷⁰.

Dans les sondages...

Sont d'avis que les médiateur.trice.s ont démontré une connaissance insuffisante de la LPJ :

- 21 % (3/14) des intervenant.e.s;
- 67 % (6/9) des représentant.e.s de l'enfant.

Le manque de leadership du ou de la médiateur.trice est un enjeu qui a été rencontré par :

- 36 % (5/14) des intervenant.e.s du DPJ;
- 56 % (5/9) des représentant.e.s de l'enfant.

⁷⁰ Ajoutons qu'un comité réviseur des formations a été mis sur pied en novembre 2023. Ce comité consultatif avait comme mandat d'analyser le contenu et la pédagogie utilisée pour les formations de base. On note plusieurs observations des membres du comité selon lesquelles le contenu des formations mériterait d'être allégé, davantage en lien avec le travail de médiation en protection de la jeunesse et plus concret (exemples : cas cliniques, exercices pratiques, etc.). Les motifs de compromission et le projet d'entente sont également deux contenus à peaufiner, selon des membres du comité. Voir l'annexe II pour plus de détails sur le rôle et la composition de ce comité.

Tableau 14. Scores d'appréciation de la formation par les médiateur.trice.s

Énoncés du sondage	Médiateur.trice.s
Les contenus abordés en formation étaient pertinents (n=23)	78,3 %
Les formations m'ont permis d'acquérir les connaissances requises sur les aspects psychosociaux des situations en protection de la jeunesse (n=23)	68,1 %
De façon générale, les formations reçues m'ont bien préparé(e) à agir à titre de médiateur(trice) en protection de la jeunesse (n=22)	65,2 %
Les formations m'ont permis de développer le savoir-être nécessaire pour agir à titre de médiateur(trice) en protection de la jeunesse (n=23)	63,8 %
Les formations m'ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires sur la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) (n=23)	63,8 %
Les formations m'ont permis de développer le savoir-faire nécessaire pour agir à titre de médiateur(trice) en protection de la jeunesse (n=23)	58,0 %
Les formations reçues m'ont bien préparé(e) à rédiger une entente ou un projet d'entente en protection de la jeunesse (n=22)	47,0 %

Source : sondage auprès des médiateur.trice.s.

Rédaction d'un projet d'entente

Lorsque la médiation découle sur un projet d'entente, il revient au médiateur.trice d'en rédiger le contenu conformément aux échanges qui ont eu lieu. Le projet d'entente est ensuite commenté et approuvé par les parties prenantes avant signature.

Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation ont permis d'identifier certains enjeux vécus à cette ultime étape du déroulement de la médiation, enjeux qui semblent avoir pour origine le manque de connaissance du domaine de la protection de la jeunesse et de la LPJ (voir l'encadré). Par exemple, des avocat.e.s du contentieux et des représentant.e.s de l'enfant ont rapporté avoir dû passer beaucoup de temps à réviser et corriger les projets d'entente produits par des médiateur.trice.s afin qu'ils soient complets et conformes d'un point de vue juridique.

À ce sujet, rappelons que les médiateur.trice.s étaient nombreux à considérer que la formation reçue ne les y a pas suffisamment préparé. Parmi ceux qui ont eu l'occasion de le faire, un peu plus des deux tiers (69,3 % (9/13) étaient d'ailleurs d'avis que « Rédiger une entente ou un projet d'entente conforme aux échanges est ardu en protection de la jeunesse ». Une proportion semblable considérait toutefois avoir toutes les connaissances légales requises pour en faire la rédaction (71,4 %, 10/14). Ceci laisse entrevoir que la difficulté de rédaction se situe peut-être, pour certain.e.s médiateur.trice.s, ailleurs que dans la connaissance de la LPJ ou que certain.e.s médiateur.trice.s sous-estiment parfois le niveau de connaissance requis.

Dans le sondage...

La difficulté lors de la rédaction de l'entente a été soulevée comme étant un des enjeux rencontrés lors de la médiation par :

- 56 % (5/9) des représentant.e.s de l'enfant;
- 26 % (5/19) des médiateur.trice.s;
- 21 % (3/14) des intervenant.e.s DPJ.

Selon le descriptif du projet pilote, la rédaction d'un projet d'entente doit être faite à l'occasion de la dernière rencontre et en présence de toutes les parties⁷¹. Les médiateur.trice.s rencontré.e.s sont toutefois unanimement d'avis qu'il est impossible de rédiger le projet d'entente en présence de toutes les parties. De plus, des médiateur.trice.s notent que des termes utilisés dans le cadre de la LPJ (par exemple, les motifs de compromission) et qui se retrouvent inscrits dans l'entente peuvent heurter des parents et empêcher la conclusion d'une entente, malgré qu'il semble y avoir consensus sur les mesures. Selon certain.e.s, il serait donc gagnant de tenir une rencontre pour présenter le projet d'entente déjà rédigé. Ceci permettrait de bien faire le pont entre les échanges tenus lors des séances de médiation et le contenu de l'entente, qui est un document légal devant respecter certaines normes juridiques⁷².

Notons qu'en plus de l'atelier de perfectionnement offert en juin 2023 et portant en partie sur le projet d'entente, des travaux ont été réalisés afin de fournir des exemples et gabarits aux médiateur.trice.s. Cette initiative s'est toutefois heurtée à la diversité régionale des façons de faire et aux exigences de chaque district judiciaire. À ce jour, le développement des différentes versions n'a pas pu être achevé et validé dans toutes les régions.

À l'été 2024, les responsables du projet au sein des ministères ont résolu de procéder à l'embauche de médiateur.trice.s spécialisé.e.s dans les Centres de justice de proximité (CJP) des régions où le projet est déployé. Il et elles sont recruté.e.s notamment sur la base d'exigences plus strictes en matière de connaissance et d'expérience en protection de la jeunesse. Il est prévu que ces médiateur.trice.s réalisent l'essentiel des médiations dans leur territoire. Au printemps 2025, cette initiative reposait sur un.e médiateur.trice spécialisé.e dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches, deux médiateur.trice.s spécialisé.e.s dans les régions de Laurentides et Lanaudière et un.e dans la région de la Montérégie⁷³. En cas de trop plein, de conflit d'intérêts ou d'absence, les dossiers de médiation sont assignés à la banque de médiateur.trice.s déjà formé.e.s et toujours actif.ve.s du PPMPJ, lequel.le.s auront toutefois assez peu d'occasions de développer et de maintenir leur expertise. Les effets de cette nouveauté n'ont toutefois pas pu être mesurés dans le cadre de l'évaluation.

7.2. Les intervenant.e.s DPJ et leurs supérieur.e.s

Le PPMPJ est implanté au sein des DPJ participantes en proposant un nouveau type de cheminement pour certains dossiers où la sécurité ou le développement d'un enfant est considéré comme compromis. Intervenant.e.s et supérieur.e.s sont appelé.e.s à participer ou à contribuer aux différentes actions relatives au processus de médiation, de l'identification de dossiers propices⁷⁴, jusqu'à la participation directe des intervenant.e.s, que les supérieur.e.s sont appelé.e.s à soutenir et conseiller tout au long du processus. Les sections suivantes présenteront les résultats liés au déploiement du projet dans les DPJ participantes et au rôle assumé par l'intervenant.e dans le cadre des médiations.

7.2.1. Connaissance du PPMPJ au sein des DPJ

Selon les porteur.euse.s de projet rencontré.e.s, au démarrage du projet pilote, les intervenant.e.s œuvrant dans les districts visés des DPJ ont été invité.e.s à participer à des séances d'information concernant le PPMPJ. Toutefois, la plupart des intervenant.e.s et les DPJ rencontré.e.s lors des groupes de discussion sont d'avis que le projet de médiation en protection de la jeunesse demeure peu connu au sein des équipes.

⁷¹ Gouvernement du Québec, octobre 2023, *op.cit.*, p. 12. La « feuille de route » des médiateur.trice.s et un document de formation vont également dans le même sens.

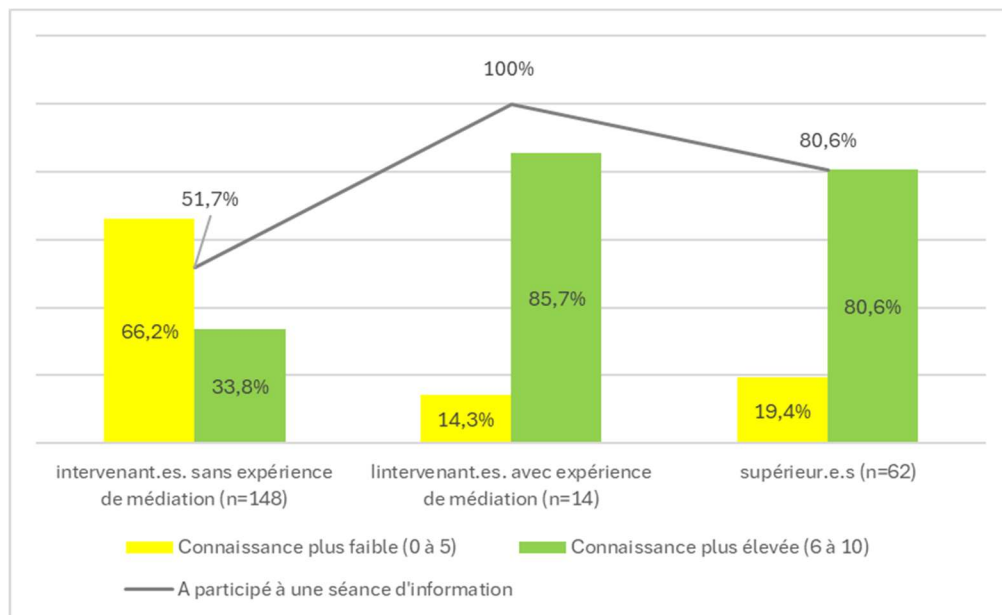
⁷² Concernant cette proposition, notons que la possibilité que le projet d'entente ne soit pas entièrement rédigé en présence de toutes les parties et qu'il soit finalisé lors d'une ultime rencontre de médiation est dorénavant prévue par le projet pilote. Il semble donc que tous.les les médiateur.trice.s ne soient pas au courant de cette information et/ou n'aient pas respecté cette façon de procéder dans tous les processus de médiation.

⁷³ Les médiateur.trice.s spécialisé.e.s sont entré.e.s en fonction respectivement en juin 2024 (Laurentides et Lanaudière), septembre 2024 (Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches) et mai 2025 (Montérégie).

⁷⁴ Cette étape du processus est analysée à la section 8.1.

Les réponses obtenues au sondage permettent toutefois d'introduire quelques nuances. Ainsi, on constate que le niveau de connaissance et le taux de pénétration de l'information chez les intervenant.e.s sans expérience de médiation sont particulièrement bas avec seulement 51,7 % (77/149) qui affirmaient avoir participé à une séance d'information et 66,2 % (98/148) qui estimaient avoir une bonne connaissance du PPMPJ. Sans surprise, les intervenant.e.s qui avaient fait l'expérience du PPMPJ avaient reçu l'information et estimaient pour la plupart en avoir une bonne connaissance. Enfin, le sondage suggère que le niveau d'information des supérieur.e.s est plutôt élevé (80,6 %, 50/62) et que la grande majorité (80,6 %, 50/62) a déjà été rejointe par une séance d'information.

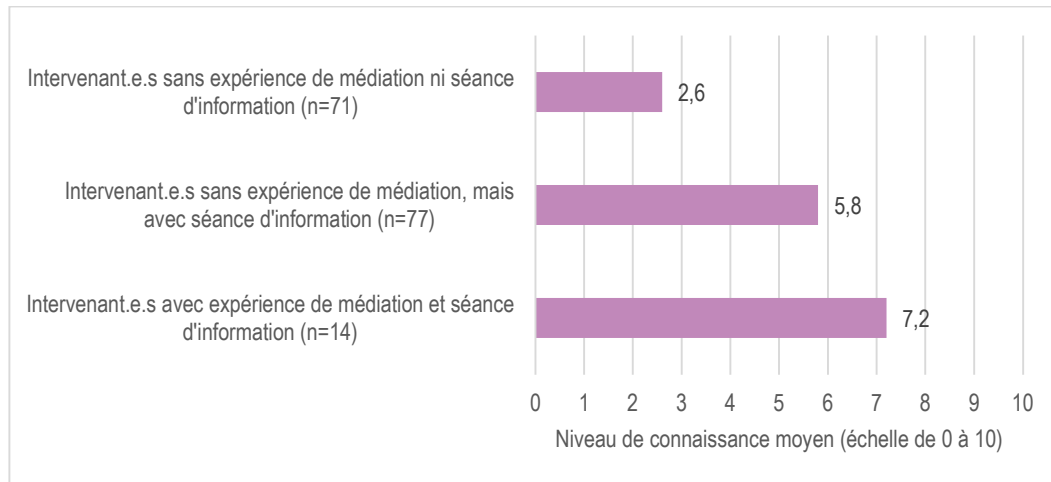
Graphique 4. Proportions des répondant.e.s ayant participé à une séance d'information et répartition selon leur niveau de connaissance rapportée du projet pilote



Source : sondages auprès des intervenant.e.s et des supérieur.e.s du DPJ.

De plus, les données de sondage montrent un lien fort entre le fait d'avoir assisté à une rencontre d'information et le niveau de connaissance déclaré par les intervenant.e.s au moment du sondage (Graphique 5). Ainsi, chez ceux et celles qui n'ont pas participé à une rencontre, le niveau de connaissance moyen rapporté sur une échelle de 0 à 10 était de 2,6 alors qu'il est plus du double chez les intervenant.e.s qui ont reçu une séance d'information (5,8). Les séances d'information semblent donc efficaces, mais insuffisantes pour atteindre un niveau de connaissance élevé. À titre de comparaison, le niveau de connaissance des intervenant.e.s avec un peu d'expérience en médiation se situe à un niveau moyen de 7,2/10.

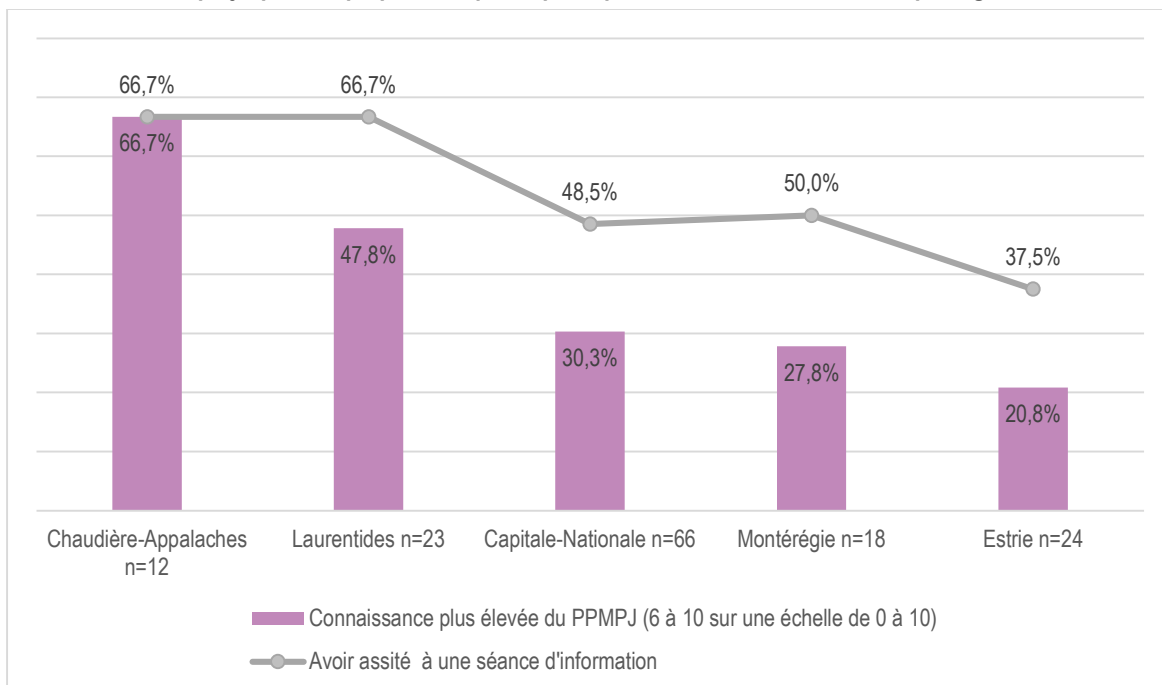
Graphique 5. Niveau de connaissance moyen du PPMPJ selon l'information reçue et l'expérience des intervenant.e.s du DPJ



Source : sondage auprès des intervenant.e.s.

L'examen des résultats par région permet aussi de constater des variations entre les sites pilotes tant dans la proportion d'intervenant.e.s qui ont participé à une séance d'information que dans le niveau de connaissance du PPMPJ rapporté par ces derniers (Graphique 6). En effet, la proportion des intervenant.e.s sans expérience de médiation qui ont assisté à une séance d'information varie de 66,7 % dans les Laurentides et Chaudière-Appalaches à 37,5 % en Estrie. La proportion qui rapporte avoir une bonne connaissance du PPMPJ varie quant à elle de 66,7 % en Chaudière-Appalaches à 20,8 % en Estrie. Enfin, à l'exception de Chaudière-Appalaches, on constate des écarts négatifs entre la proportion d'intervenant.e.s qui ont reçu une séance d'information et la proportion d'intervenant.e.s avec une bonne connaissance du PPMPJ (par exemple, 50 % des intervenant.e.s de la Montérégie ont participé à une séance d'information sur le PPMPJ, mais seulement 27,8 % rapportent en avoir une bonne connaissance).

Graphique 6. Proportions des intervenant.e.s sans expérience de médiation qui rapportent avoir un bon niveau de connaissance du projet pilote et proportions qui ont participé à une séance d'information, par région



Source : sondage auprès des intervenant.e.s.

Ces variations trouvent possiblement une explication dans le fait que chaque région a introduit des modulations dans le style et le format des séances d'information, ainsi que dans le style et la fréquence des rappels. En effet, les rencontres de collecte effectuées auprès des porteur.euse.s de projet, des intervenant.e.s et des DPJ ont révélé que, en sus des séances d'information initiales, chaque région a usé d'une gamme d'approches parfois différentes pour promouvoir le PPMPJ et pour le garder « vivant » au sein des équipes : présentations en présence dans les équipes, rappels lors des statutaires d'équipe ou de gestion, publication dans l'infolettre, présentation de vignettes cliniques portant sur les premières réussites, partage d'expérience et, plus récemment, l'élaboration par certaines DPJ de webinaires pour former les nouveaux et nouvelles intervenant.e.s. Il est aussi possible que le statut du ou de la porteur.euse de projet et sa disponibilité aient eu un impact sur la nature et l'ampleur des rappels⁷⁵.

7.2.2. Connaissance du rôle et soutien à la préparation

Le faible niveau de connaissance du PPMPJ parmi les intervenant.e.s qui n'en ont pas encore fait l'expérience semble avoir un impact sur leur niveau de préparation pour la médiation et leur compréhension du rôle qu'ils ou elles doivent y jouer. En effet, au moment du sondage, on constatait des scores assez bas aux questions visant à évaluer si les intervenant.e.s se sentaient préparé.e.s à exercer leur rôle, tel qu'illustré au tableau 15 :

Tableau 15. Scores du niveau d'accord des intervenant.e.s et supérieur.e.s DPJ aux questions portant sur la connaissance de leur rôle dans le cadre du PPMPJ

Énoncés du sondage	Intervenant.e.s avec expérience de médiation (n=14)	Intervenant.e.s sans expérience de médiation (n=149)	Supérieur.e.s DPJ (n=62)
On m'a bien expliqué comment fonctionne la médiation en protection de la jeunesse	73,8 %	44,9 %	74,4 %
Le rôle de l'intervenant(e) de la DPJ dans le cadre d'une médiation est clair pour moi	76,2 %	39,0 %	71,0 %
Je me sens/J'étais suffisamment préparé(e) pour participer à une médiation	69,1 %	36,6 %	N/A
Les attentes à mon égard dans le projet pilote de médiation sont claires	N/A	N/A	71,8 %

Source : sondages auprès des intervenant.e.s et des supérieur.e.s DPJ.

Encore ici, on constate un écart entre la perception des intervenant.e.s avec et sans expérience de médiation. Alors que les premiers.ères sont nombreux.ses à considérer que le fonctionnement de la médiation leur a bien été expliqué (score de 73,8 %), que le rôle de l'intervenant.e de la DPJ dans le cadre d'une médiation est clair (score de 76,2 %) et qu'ils et elles étaient suffisamment préparé.e.s pour participer à une médiation (score de 69,1), les intervenant.e.s sans expérience de médiation affichent des scores respectifs de 44,9 %, 39,0 % et 36,6 %.

⁷⁵ Rappelons que les porteur.euse.s de projet n'étaient pas tou.te.s issu.e.s du même corps d'emploi et que, dans le cas de l'Estrie, la personne assumant ce rôle, pour une grande partie du déploiement, était externe à la DPJ.

Les lacunes en matière de connaissance et de préparation attirent l'attention sur l'importance de fournir un soutien adéquat aux intervenant.e.s qui doivent participer à une médiation. Le rôle joué par les porteur.euse.s de projet à cet égard a déjà été abordé (section 5.1) et semble clairement établi. Cependant, l'apport qui pourrait provenir des supérieur.e.s, en particulier des superviseur.e.s cliniques, semble moins bien compris. En effet, même si la grande majorité considère bien comprendre quelles sont les attentes à leur égard (score de 71,8 %) et bien comprendre le rôle de l'intervenant.e dans le cadre d'une médiation (score de 71,0 %), seulement 57,9 % (n=33/57) affirme que le soutien aux intervenant.e.s impliqué.e.s dans une médiation fait partie de leur rôle⁷⁶. Dans une perspective de pérennisation du projet et du retrait éventuel des porteur.euse.s de projet, le soutien des intervenant.e.s DPJ doit peut-être passer par une affirmation du rôle de soutien et de conseil du ou de la superviseur.e clinique auprès de l'intervenant.e qui entame une démarche de médiation.

7.2.3. Contexte d'implantation au sein des DPJ

Deux éléments contextuels peuvent expliquer le faible niveau de connaissance du PPMPJ parmi les intervenant.e.s DPJ qui n'ont pas encore réalisé de médiation : lors des entrevues et groupes de discussion, le taux élevé de mobilité du personnel et la surcharge de travail ont été nommés comme freins importants à l'appropriation du projet au sein des équipes DPJ.

Concernant le taux élevé de mobilité du personnel, les DPJ rencontré.e.s lors des entrevues et groupes de discussion ont mentionné devoir constamment former de nouvelles recrues qui doivent s'approprier leur nouvelle fonction tout en participant à l'implantation de nouveautés. Selon ces personnes, une proportion importante d'intervenant.e.s quitteraient leur poste avant même d'avoir acquis deux années d'expérience. Ainsi, il faut fréquemment fournir l'information sur le projet à de nouveaux.lles intervenant.e.s.

Déjà soulevé dans le rapport de la CSDEPJ comme un enjeu, la surcharge de travail des intervenant.e.s et de leurs supérieur.e.s a été réitérée par les intervenant.e.s, porteur.euse.s et DPJ rencontré.e.s dans le cadre de la présente démarche⁷⁷. Ainsi, la pénurie de personnel, un nombre élevé de dossiers et des listes d'attente importantes créent des conditions de travail peu propices à intégrer de nouvelles façons de faire tant pour les intervenant.e.s que pour leurs supérieur.e.s.

Dans ce contexte, il est pertinent d'examiner la façon dont le PPMPJ peut affecter la charge de travail des professionnel.le.s impliqué.e.s et de leurs supérieur.e.s.

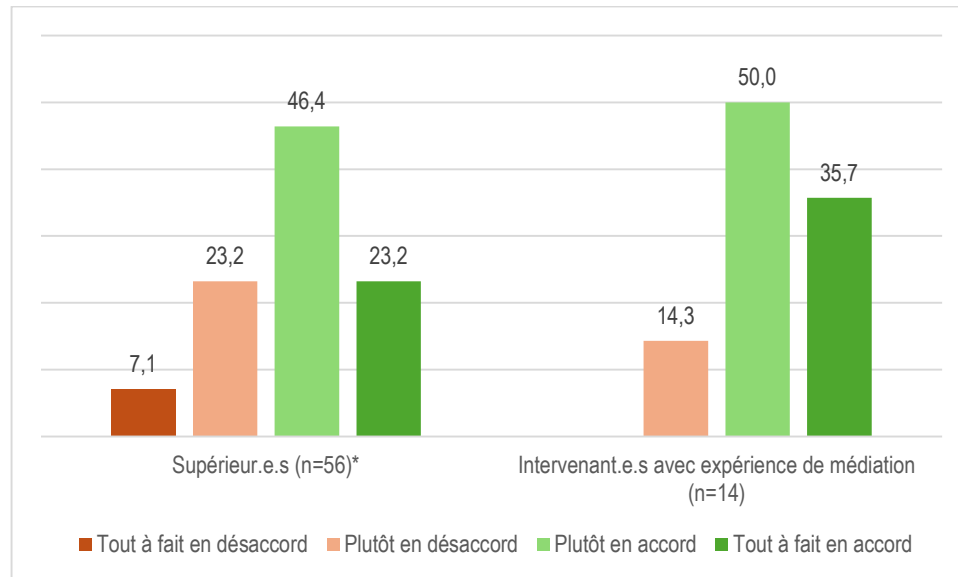
7.2.4. Perception de l'investissement en temps

Les résultats de sondage présentés au Graphique 7 montrent que la grande majorité des intervenant.e.s qui ont fait l'expérience d'une médiation (85,7 %, 12/14) et des supérieur.e.s (69,6 %, 39/56) est plutôt ou tout à fait en accord que la médiation demande un investissement en temps raisonnable.

⁷⁶ Compte tenu que, dans le cadre du sondage, la catégorie « supérieur.e.s » regroupe divers types d'emplois (réviseur.e.s, chefs d'équipe, coordonnateur.trice.s et gestionnaires), il est toujours possible que le soutien aux intervenant.e.s ne fasse effectivement pas partie du rôle de certain.e.s répondant.e.s.

⁷⁷ Cette situation est décrite et quantifiée dans le rapport de la CSDEPJ, *op. cit.*, p. 349-362 et Annexe 1, p. 60.

Graphique 7. Distribution (%) du niveau d'accord des supérieur.e.s et intervenant.e.s DPJ avec l'idée que la médiation demande un investissement de temps raisonnable



Source : sondages auprès des intervenant.e.s et des supérieur.e.s du DPJ.

*Les supérieur.e.s répondaient à une question qui se rapportait aux intervenant.e.s : « Je crois que la médiation demande un investissement de temps raisonnable de la part des intervenant(e)s dans le contexte actuel ».

Dans le contexte de charge de travail élevée décrit plus haut, ces résultats peuvent surprendre, mais l'examen des sondages et entrevues fournit quelques pistes d'explications. Ainsi, le temps investi pourrait être perçu comme raisonnable si les bénéfices escomptés (plus grande collaboration des parents, fermeture plus rapide des dossiers, diminution des délais d'attente pour la famille ou évitement du tribunal) s'actualisent et compensent le temps passé en médiation. Par exemple, un.e intervenant.e explique en ces termes comment, de son point de vue, l'avantage clinique peut compenser l'augmentation de la charge de travail en comparaison du processus judiciaire :

« D'un côté, ma charge de travail augmente en lien avec l'ajout de multiples rencontres, toutefois, ces rencontres sont productives et utiles pour la clientèle. Contrairement au processus normal de judiciarisation où les intervenants restent toute la journée à l'intérieur du petit bureau où il est difficile de travailler. » (Intervenant.e du DPJ)

De plus, pour les intervenant.e.s à l'évaluation/orientation, les dossiers en attente d'une ordonnance augmentent la charge de travail puisque ceux-ci demeurent à la charge des intervenant.e.s qui doivent continuer à faire des suivis, sans valeur ajoutée sur le plan clinique. À ce sujet, un.e intervenant.e explique :

« Moi, ça engorge mon travail et, en fin de compte, on ne fait rien avec les familles pendant ce temps. On pallie du mieux qu'on peut en référant à certains organismes, mais c'est tout [...]. On fait du contrôle et surveillance. » (Intervenant.e du DPJ)

Dans ces cas, le temps investi en médiation, s'il permet de dénouer les impasses et accélérer la conclusion d'une entente sur les mesures à mettre en place, peut avoir un impact positif sur la charge de travail des intervenant.e.s. La médiation pourrait donc aussi constituer un avantage lorsqu'elle permet de faire transiter un dossier plus rapidement vers une prise en charge (application des mesures).

L'acceptabilité du temps investi pourrait donc dépendre de la perception du gain en temps pour en arriver à une entente et des bénéfices cliniques potentiels associés à la médiation. Précisons également que l'opinion des intervenant.e.s et de leurs supérieur.e.s concernant le caractère raisonnable de la médiation est pour l'instant forgée sur la base de l'intégration dans l'horaire de l'intervenant.e d'un très petit nombre de dossiers. Une augmentation du nombre de médiations réalisées par intervenant.e pourrait faire évoluer cette perception en fonction de la capacité à répondre à la demande.

7.2.5. Exercice du rôle lors d'une médiation

Lors d'une médiation, l'intervenant.e doit présenter la situation de l'enfant et de sa famille, et être en mesure d'expliquer la position du DPJ. Il s'assure que tous les motifs de compromission sont traités et compris, et fait le lien entre le besoin de l'enfant et les motifs de compromission amenant le DPJ à intervenir dans la vie de la famille. Il revient à l'intervenant.e du DPJ, à l'aide du soutien de son ou sa supérieur.e (coordonnateur.trice, chef.fe d'équipe et/ou réviseur.e) et de l'avocat.e du contentieux, de veiller au respect des paramètres de la LPJ tout au long du processus et de veiller à ce que les mesures proposées y soient conformes⁷⁸.

L'intervenant.e entame normalement la médiation en connaissance de la position du DPJ. Un échange préalable sur la marge de négociation dont il.elle dispose permet donc à l'intervenant.e d'être bien préparé.e et d'avoir en main les informations nécessaires pour éviter des délais indus. Puisqu'il.elle n'est pas dans une posture décisionnelle, dans les cas où les propositions dépassent ce cadre, l'intervenant.e doit se valider. Ainsi, il est prévu qu'entre deux séances, il.elle puisse consulter un.e superviseur.e ou l'avocat.e du contentieux afin de valider le positionnement. Selon les propos d'une personne assumant le rôle de porteur.euse de projet et d'un.e DPJ, un.e intervenant.e avec moins d'expérience peut nécessiter un besoin plus fréquent de consultations afin de pouvoir se positionner. À cet égard, une bonne disponibilité des supérieur.e.s évite de retarder le processus, tel que l'illustre un.e représentant.e de l'enfant :

« Parfois, on se dirige vers une entente et l'intervenant doit valider les mesures auprès de sa chef d'équipe, ce qui peut occasionner des délais importants si elle ne peut pas lui parler rapidement. » (Représentant.e)

Lors du sondage, les intervenant.e.s qui ont fait l'expérience d'une médiation ont tous et toutes indiqué être tout à fait d'accord (6/14) ou plutôt en accord (8/14) avec le fait d'avoir accès à un soutien adéquat pendant la médiation.

À l'intérieur de ce cadre, les médiateur.trice.s et représentant.e.s de l'enfant s'attendent tout de même à ce que l'intervenant.e du DPJ impliqué.e fasse preuve d'ouverture et soit disposé.e à considérer une solution différente de ce qu'il.elle avait envisagé au départ. À cet égard, certains acteurs, principalement les médiateur.trice.s, déplorent le manque d'ouverture de la DPJ sur certains dossiers (voir l'encadré). Comme l'objectif est de trouver une solution pour mettre fin à la situation de compromission, la position de la DPJ doit avoir la flexibilité nécessaire pour y arriver.

Enfin, plusieurs personnes œuvrant dans les DPJ ont mentionné qu'un des avantages et aspects prometteurs de la médiation réside dans le fait que ce processus permet aux intervenant.e.s d'adopter une posture différente par rapport aux familles. Avec la médiation, l'intervenant.e devient une partie parmi les autres. Le leadership étant assumé par le ou la médiateur.trice neutre, l'intervenant.e peut adopter une position différente de sa position d'autorité habituelle.

« On ne "lead" pas la rencontre comme on a l'habitude de le faire. J'avais l'impression de plus valider l'information. On est une partie parmi d'autres : on se prépare comme d'habitude, mais pendant, c'est plus un rôle d'accompagnement, d'apporter un éclairage différent de la situation par rapport à la perception des parents. » (Intervenant.e du DPJ)

Dans les sondages...

Le manque d'ouverture de l'intervenant.e du DPJ est un enjeu qui a été rencontré :

- Par 36,8 % (7/19) des médiateur.trice.s;
- Par 22 % (2/9) des représentant.e.s de l'enfant.

Une marge de négociation absente ou insuffisante est un enjeu qui a été rencontré par 2/14 intervenant.e.s :

- Par 36 % (5/14) des intervenant.e.s DPJ;
- Par 56 % (5/9) des représentant.e.s de l'enfant.

⁷⁸ Gouvernement du Québec. *Aide-mémoire — Rôle des acteurs dans le cadre de la médiation en protection de la jeunesse*, s.d.

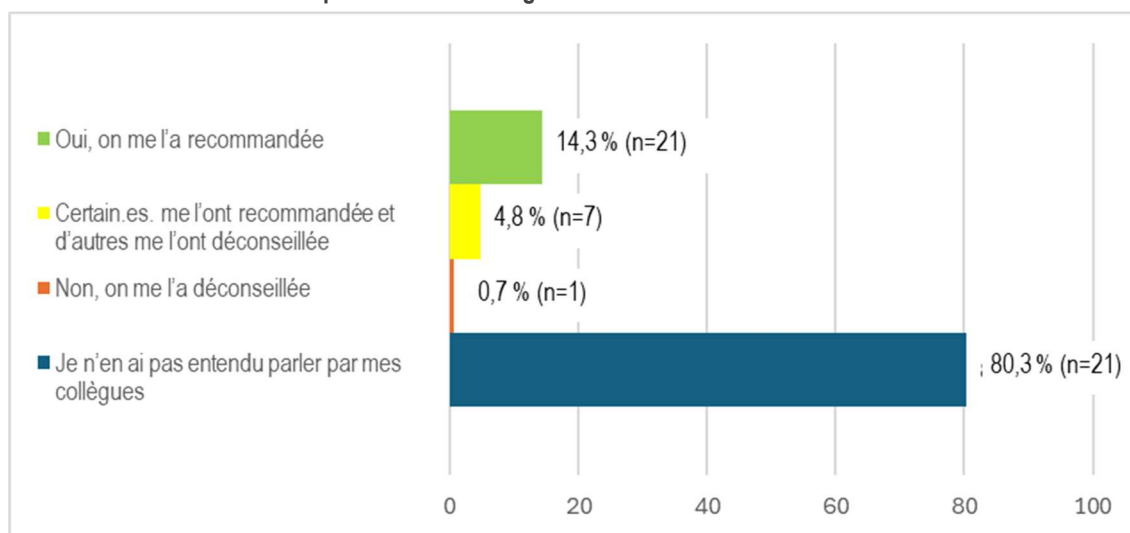
7.2.6. Satisfaction et adhésion au PPMPJ

Dans le contexte où le PPMPJ demeure peu connu dans les équipes DPJ, les intervenant.e.s qui ont fait de la médiation peuvent agir comme des agents multiplicateurs. Ainsi, le nombre d'intervenant.e.s qui ont eu l'occasion d'expérimenter une médiation, tout comme leur satisfaction par rapport au processus, peut avoir un impact sur la consolidation du projet dans les équipes.

D'entrée de jeu, le sondage effectué indique que le niveau moyen de satisfaction des intervenant.e.s du DPJ qui ont fait l'expérience d'une médiation est de 6,9 sur 10 (n=14). Signe que des difficultés ont été vécues lors de certaines médiations, quelques répondant.e.s (2 sur 14) affichent des niveaux de satisfaction très bas, de 1 et 2 sur 10, mais pour la majorité (8/14), le niveau de satisfaction est très élevé (8 ou plus sur 10).

Selon certain.e.s porteur.euse.s de projet, des médiations vécues difficilement par des intervenant.e.s en début de projet auraient eu un impact négatif sur l'adhésion des équipes. L'effet de contamination négatif découlant d'expériences difficiles semble toutefois avoir été limité puisqu'un.e seul.e intervenant.e sur 147 a rapporté qu'on lui a déconseillé la médiation et que 4,8 % (7 intervenant.e.s) indiquent qu'on leur a tantôt conseillé et tantôt déconseillé. À l'inverse, la médiation a été recommandée à 14,3 % des intervenant.e.s (Graphique 8). De plus, 85,7 % (12/14) des intervenant.e.s qui en ont fait l'expérience disent qu'ils ou elles recommanderaient à d'autres de tenter une médiation pour un de leurs dossiers. Cependant, à ce stade de déploiement, le PPMPJ semble peu discuté dans les équipes, avec 80,3 % des répondant.e.s qui affirment ne pas avoir entendu parler de médiation par leurs collègues.

Graphique 8. Répartition des intervenant.e.s sans expérience de médiation, selon que la médiation leur a été recommandée ou déconseillée par un ou des collègues



Source : sondage auprès des intervenant.e.s.

Les données de suivi du PPMPJ montrent qu'au 30 juin 2024, entre 4 et 28 intervenant.e.s, selon les régions, avaient participé à une médiation dans les DPJ participantes (tableau 16), ce qui demeure une faible proportion des équipes visées par le projet⁷⁹. On constate également que la très grande majorité de ces intervenant.e.s n'ont expérimenté qu'une médiation (90,7 %).

⁷⁹ Les données sur le nombre d'intervenant.e.s susceptibles de participer à une médiation n'étaient pas disponibles pour mesurer des proportions précises.

Tableau 16. Nombre d'intervenant.e.s selon le nombre de médiations entamées dans chaque DPJ (n = nombre d'intervenant.e.s)

Nombre de médiations	Capitale-Nationale		Chaudière-Appalaches		Estrie		Laurentides		Montérégie		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	25	89,3	4	100	10	100	23	95,8	6	66,7	68	90,7
2	3	10,7	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	1	4,2	3	33,3	7	9,3
Total	28	100	4	100	10	100	24	100	9	100	75	100

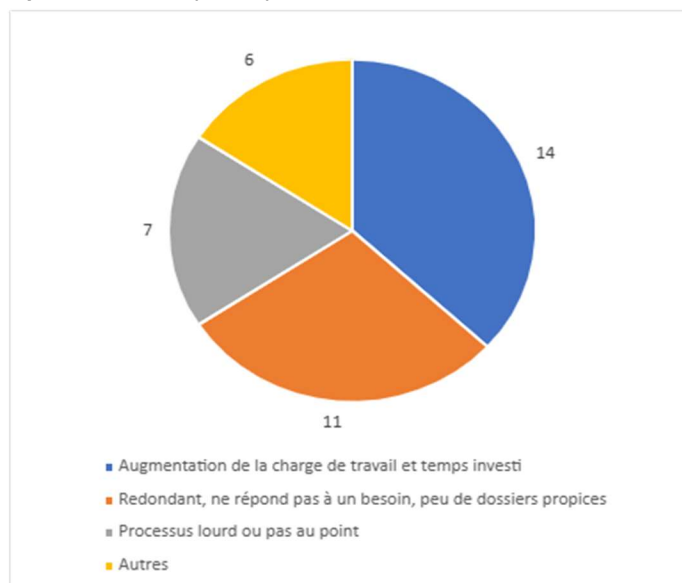
Source : données de monitoring des DPJ.

Il est donc probable que l'effet d'une contamination positive au sein du groupe des intervenant.e.s DPJ gagnera en importance et aura un impact visible dans les équipes lorsqu'une plus grande proportion d'intervenant.e.s en aura réalisées. Comme le mentionne un.e répondant.e :

« Plus il y aura de situations intéressantes, que les intervenants verront les gains, plus il y aura un effet d'entraînement. On ne l'a pas vu suffisamment pour le moment pour créer un effet wow. » (Intervenant.e du DPJ)

Enfin, les supérieur.e.s DPJ, bien qu'ils ou elles ne participent pas aux séances de médiation, sont appelé.e.s à jouer un rôle d'encadrement et de soutien auprès des intervenant.e.s, et peuvent également contribuer à une meilleure intégration de la médiation dans les pratiques. Ces dernier.ère.s affichent cependant un plus faible niveau de satisfaction global envers la médiation (moyenne de 5,8/10) que les intervenant.e.s. Interrogé.e.s par sondage sur les inconvénients liés à la médiation (Graphique 9), les supérieur.e.s ont nommé en premier lieu l'augmentation de la charge de travail des intervenant.e.s, en particulier si le processus ne mène pas à un projet d'entente. En second lieu, il est mentionné une impression que la médiation ne répond pas à un besoin (redondance ou peu de dossiers propices) et, dans une moindre mesure, la lourdeur du processus est soulignée. Considérant ces résultats, il est pertinent de s'interroger sur la façon dont les supérieur.e.s sont informé.e.s et mobilisé.e.s dans l'intégration de la médiation dans les DPJ afin d'en faire davantage des allié.e.s dans le changement.

Graphique 9. Inconvénients de la médiation nommés par les supérieur.e.s DPJ (n=32⁸⁰)



Source : Sondage auprès des supérieur.e.s DPJ.

⁸⁰ 32 supérieur.e.s DPJ ont répondu à la question portant sur les inconvénients de la médiation pour leur travail, mais certain.e.s ont nommé plus d'un élément de réponse, ce qui fait en sorte qu'un total de 38 réponses a été obtenu.

7.3. Les parents et les enfants

Le projet de médiation en protection de la jeunesse porte une attention particulière à l'implication des parents et des enfants dans le processus de recherche de solution et de prise de décision. Lorsqu'un dossier est admissible et sélectionné, les parents et enfants de 14 ans et plus sont invités à participer volontairement. Les attentes à leur égard consistent à collaborer au processus en faisant entendre leur position et leurs idées, et à adopter une attitude respectueuse et d'écoute envers les autres participant.e.s. En préparation à la rencontre, parents et enfants de 14 ans et plus sont invités à identifier leurs besoins. Lorsque représentés, il est de la responsabilité des parents de contacter leur avocat.e afin d'obtenir des conseils au sujet de la démarche qu'on leur propose et durant la médiation.

7.3.1. Offre et préparation des parents à la médiation

C'est l'intervenant.e responsable du dossier à la DPJ qui explique la médiation en protection de la jeunesse aux parents. Il.elle recueille également leur consentement à aller de l'avant avec le processus. À cet égard, et dans les limites du petit nombre de parents qui ont répondu au sondage, les résultats présentés au tableau 17 semblent montrer que cette étape est somme toute bien réalisée :

Tableau 17. Distribution des parents selon leur niveau d'accord avec les énoncés concernant l'offre de médiation

Énoncés du sondage	Parents (n=8)	
	En accord	En désaccord
On m'a bien expliqué comment fonctionne la médiation	7	1
Je me suis senti(e) forcé(e) de participer à la médiation	2	6

- Les parents qui ont répondu au sondage considéraient qu'on leur avait bien expliqué comment fonctionne la médiation (7/8) et ne se sont pas sentis forcés de participer (6/8);
- Cependant, certains cas ont été rapportés où l'implication concernant la reconnaissance des faits ou la nature des sujets abordés lors de la médiation n'ont pas été bien expliquées ou comprises des parents participants. Par exemple, un parent a mentionné ne pas avoir réalisé que participer à la médiation signifiait devoir reconnaître les faits reprochés⁸¹. Certain.e.s participant.e.s auraient aussi vécu de la déception en constatant que les aspects concernant la garde des enfants ne seraient pas abordés dans le cadre des séances, comme dans le cas de la médiation familiale. Bien que ces cas semblent isolés, ils illustrent l'importance de bien expliquer le processus aux familles pour favoriser une expérience positive de la médiation.

Aucun enjeu n'a été rapporté de la part des intervenant.e.s rencontré.e.s en ce qui a trait à leur responsabilité d'offrir la médiation aux familles (rappelons qu'ils et elles peuvent être soutenu.e.s par les porteur.euse.s de projet à cette étape).

Avant d'entamer la médiation, le ou la médiateur.trice doit confirmer le consentement des parents et s'assurer que ces derniers comprennent bien l'objectif du processus de médiation et le rôle de chacun.e des participant.e.s. À cet égard, il ressort du groupe de discussion que :

- les médiateur.trice.s rencontré.e.s sont tous.tes d'avis que de faire un contact avec les parents avant la médiation peut avoir un impact positif sur le déroulement des rencontres. Ils et elles confirment qu'il est important, lors de cet appel qui sert notamment à planifier le processus, d'expliquer leur rôle et le processus de médiation, de valider la compréhension des parents et leur consentement à participer, ainsi que de répondre à leurs questions;
- pour certain.e.s, la « pré-médiation » est aussi l'occasion de permettre aux parents de parler de leur histoire et d'évacuer certaines émotions négatives avant la rencontre en grand groupe. Pour d'autres, il s'agit d'une approche à éviter notamment parce que les émotions vécues méritent d'être adressées en présence des autres participant.e.s.

⁸¹ Soulignons que la reconnaissance des motifs de compromission ne fait pas partie des critères d'admissibilité et d'exclusion. Il y a toutefois consensus qu'une reconnaissance minimale des faits est essentielle pour pouvoir s'entendre à l'intérieur d'un processus consensuel.

7.3.2. La participation active des parents

Les sondages ont permis d'aborder deux concepts de la participation active des parents⁸², soit l'expression du point de vue des parents et leur participation à la recherche de solution. Le tableau 18 illustre les scores obtenus pour ces deux concepts, les répondant.e.s ayant été invité.e.s à se référer à la dernière médiation à laquelle ils ou elles ont participé.

Tableau 18. Score du niveau d'accord des médiateur.trice.s et des participant.e.s à la médiation concernant la participation active des parents

Énoncés du sondage	Intervenant.e.s avec expérience de médiation (n=14)	Représentant.e.s avec expérience de médiation (n=9)	Médiateur.trice.s avec expérience de médiation	Parents (n=8)
Les parents ont exprimé leur point de vue ¹	83,3 %	88,9 %	83,3 % (n=18)	70,8 %
Les parents ont proposé des solutions pour régler la situation ¹	54,8 %	55,6 %	62,8 % (n=17)	75,0 %

¹ Pour les parents, les énoncés étaient : « J'ai exprimé mon point de vue » et « J'ai proposé des solutions pour régler la situation ». Source : sondages auprès des médiateur.trice.s et participant.e.s à la médiation.

- Les résultats obtenus montrent que les intervenant.e.s, représentant.e.s et médiateur.trice.s avec au moins une expérience de médiation sont fortement en accord avec l'énoncé selon lequel les parents ont exprimé leur point de vue lors d'une médiation (score de 88,3 et 88,9 % respectivement). Le score est plus faible chez les parents (70,8 %).
 - Particulièrement chez les intervenant.e.s rencontré.e.s, tous.tes considéraient la médiation comme un bon moyen de redonner du pouvoir aux parents.
- Les opinions divergent plus concernant l'énoncé selon lequel les parents ont proposé des solutions pour régler la situation. En effet, les intervenant.e.s et les représentant.e.s qui ont participé à une médiation sont plutôt partagé.e.s, avec des scores de 54,8 et 55,6 %, alors que les médiateur.trice.s ont une opinion un peu plus positive (score de 62,8 %) et que les parents sont plutôt en accord avec l'énoncé (75,0 %).
 - Lors des entrevues et groupes de discussion, il a été mentionné que pour qu'un parent puisse s'impliquer dans la recherche de solutions, il doit y avoir une marge de négociation avec laquelle composer. Or, comme discuté dans la section précédente, cette marge n'a pas toujours été considérée comme suffisante.
 - Ces résultats suggèrent aussi que les parents sont peut-être moins bien outillés pour proposer des solutions qui seront jugées réalistes ou pertinentes. La préparation qu'ils reçoivent pourrait faire l'objet d'une bonification en ce sens et le déroulement de la médiation pourrait mieux tenir compte de l'écart d'expertise entre les participant.e.s.

7.3.3. Prise en compte du point de vue de l'enfant et des parents

Un autre objectif de la médiation est de favoriser la prise en compte du point de vue de l'enfant et des parents dans les discussions menant à la prise de décision. En ce qui concerne le point de vue de l'enfant, les résultats de sondage montrent un écart entre l'avis des parents et celui des autres participant.e.s de la médiation. Le tableau 19 illustre différents scores obtenus à ce sujet en lien avec la dernière médiation à laquelle les répondant.e.s ont participé.

⁸² Comme peu d'enfants de 14 ans et plus ont participé aux rencontres de médiation au cours de la période observée et qu'aucun n'a pu être rejoint par notre collecte de données, cette section se concentre uniquement sur la participation des parents.

Tableau 19. Scores du niveau d'accord des médiateur.trice.s et des participant.e.s concernant l'effet de la médiation sur la prise en compte de l'opinion et des besoins de l'enfant

Énoncés du sondage	Intervenant.e.s avec expérience de médiation (n=14)	Représentant.e.s avec expérience de médiation (n=9)	Médiateur.trice.s avec expérience de médiation (n=17)	Parents (n=8)
On a laissé assez de place à l'expression du point de vue de l'enfant	N/A	85,2 %	N/A	N/A
Les besoins du ou des enfant(s) ont été bien pris en compte	76,2 %	77,8 %	85,2 %	N/A
La médiation a permis de connaître les souhaits du ou des enfant(s) par rapport à la situation	N/A	N/A	N/A	41,7 %
La médiation m'a aidé(e) à mieux comprendre le besoin du ou des enfant(s) concerné(s)	N/A	N/A	N/A	38,1 %

Source : sondages auprès des médiateur.trice.s et des participant.e.s à la médiation.

- On constate que les intervenant.e.s, représentant.e.s et médiateur.trice.s sont assez fortement en accord avec la proposition selon laquelle la médiation a favorisé la prise en compte du point de vue de l'enfant et qu'elle a permis de se centrer sur ses besoins.
 - Lors des entrevues et groupes de discussion, plusieurs propos ont été exprimés selon lesquels la médiation permettait réellement de mettre les enfants au centre et que cette posture favorisait la tenue de discussions positives et constructives.
- Les parents qui ont répondu au sondage étaient peu convaincus et plus partagés en ce qui concerne l'atteinte de bénéfices à l'égard des enfants, avec un score de 41,7 % à l'énoncé « La médiation a permis de connaître les souhaits du ou des enfant(s) par rapport à la situation » et de 38,1 % à l'énoncé « La médiation m'a aidé(e) à mieux comprendre le besoin du ou des enfant(s) concerné(s) ».
 - Au regard de ces résultats, deux hypothèses peuvent être posées : il est possible que certains parents considèrent que la prise en compte des besoins de leur(s) enfant(s) a été incomplète puisqu'ils ont le sentiment que leur propre point de vue des besoins de l'enfant n'a pas été pris en compte de façon satisfaisante (par exemple, un parent a inscrit en commentaires que la médiatrice n'écoutait pas ce qu'il avait à dire concernant les enfants). Une autre possibilité est que certains parents pouvaient avoir le sentiment de déjà connaître le point de vue et les besoins des enfants et donc que la médiation n'a pas amélioré leur compréhension.

En ce qui concerne la prise en compte du point de vue des parents, ces derniers affichent globalement un niveau d'accord assez bas aux différents items liés à ce concept (tableau 20).

Tableau 20. Distribution des parents selon leur niveau d'accord avec les énoncés concernant la prise en compte de leur point de vue

Énoncés du sondage	Parents (n=8)	
	En accord	En désaccord
Ma situation a été bien comprise ¹	3	4
J'ai senti que quelqu'un d'autre décidait à ma place	4	4

¹ Valeur manquante : 1

Source : sondage auprès des parents.

- L'analyse des réponses au sondage montre que les parents étaient partagés en ce qui concerne la prise en compte de leur point de vue. En effet, pour les items « Ma situation a été bien comprise » et « J'ai senti que quelqu'un d'autre décidait à ma place », la moitié de ceux-ci ont indiqué être en accord alors que l'autre moitié s'est prononcée en désaccord.

Pour faire la lumière sur ces résultats, il est intéressant de les mettre en relation avec les items au sondage portant sur le sentiment des parents d'être entendus et de pouvoir parler librement. En effet, pour qu'un parent considère que son point de vue a été pris en compte, il est nécessaire qu'il se sente à l'aise de donner son opinion et que celle-ci soit incluse dans la prise de décision. Or, les perceptions des parents à cet égard sont également mitigées (tableau 21).

Tableau 21. Distribution des parents selon leur niveau d'accord avec les énoncés concernant le sentiment d'être entendu

Énoncés du sondage	Parents (n=8)	
	En accord	En désaccord
Je me suis senti(e) écouté(e)	4	4
Mon opinion avait moins de poids ou de valeur que celle des autres personnes présentes	3	5
J'avais peur de dire ce que je pensais vraiment	6	2

Source : sondage auprès des parents.

- Encore ici, on constate que les répondant.e.s sont partagé.e.s. En effet, 4 parents sur 8 se sont dit en accord avec le fait de s'être senti écouté et 3 sur 8 considèrent que leur opinion avait moins de valeur par rapport à celle des autres participant.e.s. Le troisième item rallie quant à lui la majorité des parents (6/8) qui affirment avoir craint de dire ce qu'ils pensaient vraiment.

Ces résultats, en gardant en tête les bémols déjà mentionnés liés au faible nombre de répondant.e.s, montrent que lors de certaines médiations, des parents ne sont pas sentis traités d'égal à égal. Déjà, un.e médiateur.trice qui maîtrise bien le processus de médiation en protection de la jeunesse peut contribuer, par son rôle, à atténuer la perception d'un déséquilibre, mais ces résultats peuvent signifier que des efforts supplémentaires sont nécessaires afin que le déroulement des médiations puisse mieux tenir compte de l'écart d'expertise entre les participant.e.s.

7.3.4. La relation d'aide entre l'intervenant.e du DPJ et la famille

Enfin, le processus de médiation en protection de la jeunesse serait en mesure de maintenir ou de favoriser une relation d'aide harmonieuse entre l'intervenant.e du DPJ et la famille. Lors des sondages, deux aspects s'y rapportant ont été abordés, soit le niveau de confiance des intervenant.e.s et des parents pour la suite de l'intervention une fois la médiation terminée et, pour l'intervenant.e, l'impact de la médiation sur la relation d'aide (tableau 22).

Tableau 22. Scores du niveau d'accord des intervenant.e.s et des parents concernant l'effet de la médiation sur la relation d'aide et les suites de l'intervention

Énoncés du sondage	Intervenant.e.s avec expérience de médiation (n=13)	Parents (n=8)
J'avais confiance pour la suite de l'intervention de la DPJ	61,5 %	58,3 %
La médiation a amélioré la qualité de la relation d'aide avec la famille	52,8 %	N/A

Source : sondages auprès des intervenant.e.s et des parents.

- Les résultats obtenus montrent d'abord que tant les intervenant.e.s que les parents sont plutôt partagé.e.s quant aux effets positifs de la médiation sur la suite de l'intervention de la DPJ (scores de 61,5 % et de 58,3 %) et que les intervenant.e.s sont également divisé.e.s sur la question portant sur l'amélioration de la qualité de la relation d'aide avec la famille. À l'image de ces résultats, les différentes expériences recueillies dans le cadre des entrevues, groupes de discussion et sondages ont été tant positives que négatives :
 - Certain.e.s intervenant.e.s et supérieur.e.s ont témoigné avoir constaté une augmentation de la collaboration entre les parents et la DPJ à la suite de la médiation. Dans ces cas, on rapporte que le fait que les parents se soient sentis entendus favorise leur adhésion aux mesures;
 - À l'inverse, certains intervenant.e.s et porteur.euse.s de projet ont dit que des médiations ont, à certaines occasions, généré des tensions supplémentaires entre les parents ou avoir vécu des situations qui auraient pu mettre à mal la relation d'aide entre l'intervenant.e et les parents.

7.4. Les représentant.e.s de l'enfant

Le mandat d'agir à titre de représentant.e de l'enfant est normalement assumé par un.e avocat.e du BAJ jeunesse, mais un.e avocat.e de pratique privée peut être mandaté.e si le ou la premier.ère est en conflit d'intérêts. Au cours de la période observée, la grande majorité des enfants concernés par une médiation en protection de la jeunesse a été représentée (132 enfants sur 135⁸³)⁸⁴.

7.4.1. Connaissance du projet pilote

Afin d'informer les avocat.e.s appelé.e.s à représenter des enfants dans le cadre du PPMPJ, le rôle du ou de la représentant.e de l'enfant dans le cadre d'une médiation a été abordé lors d'une formation offerte en février 2023 par le Barreau du Québec⁸⁵. De plus, un contenu d'information a spécifiquement été développé pour les représentant.e.s de l'enfant et a fait l'objet d'une présentation en juin 2023. Cette présentation visait à faire connaître plus en détail le PPMPJ (objectifs, participant.e.s, processus, etc.) et abordait également le rôle des représentant.e.s de l'enfant dans ce projet⁸⁶. Il est également prévu par le projet que les avocat.e.s qui agissent à titre de représentant.e de l'enfant lors d'une médiation suivent une séance d'information préalable pour agir dans le cadre du projet pilote. Les résultats obtenus au sondage sur la connaissance du projet pilote par les représentant.e.s de l'enfant sont présentés au tableau 23.

Tableau 23. Proportions des représentant.e.s qui ont participé à une séance d'information et qui rapportent une bonne connaissance du PPMPJ

Éléments du sondage	Représentant.e.s avec expérience de médiation (n=9)	Représentant.e.s sans expérience de médiation (n=11)
A participé à une ou des séance(s) d'information sur le PPMPJ	100 %	54,5 %
Rapporte une bonne connaissance du PPMPJ (6 et plus sur une échelle de 0 à 10)	100 %	63,6 %

Source : sondage auprès des représentant.e.s des enfants.

- On constate que tous.tes les représentant.e.s qui ont participé à au moins une médiation ont assisté à une séance d'information et rapportent une bonne connaissance du projet pilote;

⁸³ 37 données manquantes.

⁸⁴ Les enfants de 14 ans et plus peuvent choisir de ne pas être représentés.

⁸⁵ Brière, C. et Rizzo, S. *La représentation de l'enfant : le rôle de l'avocat*, 2023.

⁸⁶ Gouvernement du Québec, *Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse*, août 2023.

- Pour les représentant.e.s qui n'ont pas d'expérience de médiation, près de la moitié n'avait pas assisté à une séance d'information, mais la majorité rapportait tout de même une bonne connaissance du projet pilote (7/11).

Le tableau 24 présente le niveau d'accord des représentant.e.s aux questions concernant la préparation à participer à une médiation :

Tableau 24. Scores du niveau d'accord des représentant.e.s aux questions concernant la préparation à la médiation

Énoncés du sondage	Représentant.e.s avec expérience de médiation (n=9)	Représentant.e.s sans expérience de médiation (n=11)
On m'a bien expliqué comment fonctionne la médiation en protection de la jeunesse	84,9 %	60,3 %
Je me sens/J'étais suffisamment préparé(e) pour participer à une médiation	92,4 %	60,3 %

Source : sondage auprès des représentant.e.s des enfants.

- Les représentant.e.s ayant participé à au moins une médiation sont d'avis qu'on leur a bien expliqué le fonctionnement de la médiation en protection de la jeunesse (score de 84,9 %), et qu'ils et elles étaient suffisamment préparé.e.s pour participer à une médiation (score de 92,4 %).
 - Certains propos recueillis en entrevues et groupes de discussion auprès de représentant.e.s qui ont expérimenté la médiation indiquent toutefois que cette nouvelle posture nécessite d'être apprise.
- Les représentant.e.s de l'enfant n'ayant pas encore vécu une médiation présentaient des scores plus faibles pour chacun des deux énoncés (scores de 60,3 %).

7.4.2. L'exercice du rôle du ou de la représentant.e de l'enfant

À titre de porte-parole de l'enfant, le ou la représentant.e de l'enfant a pour rôle d'expliquer le processus de médiation à l'enfant et veille à connaître sa position quant aux éléments traités en médiation. Il.elle doit également vérifier, lorsque possible, la volonté de l'enfant à participer aux séances de médiation et déterminer si la présence de ce dernier est opportune, le cas échéant⁸⁷. Lors de la médiation, il.elle s'assure que l'intérêt et les droits de l'enfant sont respectés et il.elle éclaire les médiateur.trice.s en fonction du meilleur intérêt de ce dernier. Les résultats de sondage ont permis de recueillir la perception des participant.e.s à la médiation quant à l'exercice du rôle des représentant.e.s (tableau 25).

⁸⁷ Gouvernement du Québec, *Aide-mémoire — rôle des acteurs dans le cadre de la médiation en protection de la jeunesse*, s.d.

Tableau 25. Scores du niveau d'accord des représentant.e.s, médiateur.trice.s et intervenant.e.s du DPJ ayant participé à une médiation aux questions concernant l'exercice du rôle des représentant.e.s

Énoncés du sondage	Représentant.e.s avec expérience de médiation (n=9)	Médiateur.trice.s avec expérience de médiation (n=18)	Intervenant.e.s avec expérience de médiation (n=11)
Le rôle de la ou du représentant(e) de l'enfant dans le cadre d'une médiation est clair pour moi	88,9 %	N/A	N/A
Les représentant(e)s de l'enfant semblaient comprendre clairement quel était leur rôle dans le cadre d'une médiation	N/A	72,2 %	71,4 %
L'opinion du ou des enfant(s) sur la situation a été bien présentée	N/A	78,4 %	76,2 %

Source : sondages auprès des médiateur.trice.s et des participant.e.s à la médiation.

- Les représentant.e.s de l'enfant avec expérience de médiation ayant répondu au sondage disent bien comprendre leur rôle dans le cadre d'une médiation (score de 88,9 %).
- Bien que leur appréciation soit légèrement moins positive, les médiateur.trice.s et intervenant.e.s du DPJ ayant vécu la médiation sont tout de même d'avis que les représentant.e.s de l'enfant semblaient bien comprendre leur rôle dans le cadre de la médiation (scores respectifs de 72,2 % et 71,4 %) et que l'opinion de l'enfant a été bien présentée (scores respectifs de 76,2 % et de 78,4 %).
 - Rappelons que, dans certains cas, le ou la représentant.e a agi au-delà de ses responsabilités pour « compenser » lorsque le médiateur ou la médiatrice ne jouait pas pleinement son rôle (section 7.1.6.) Il est possible de penser que ces situations ont contribué à l'écart de perception entre les représentant.e.s, les médiateur.trice.s et les intervenant.e.s.
 - Certain.e.s intervenant.e.s et un.e représentant.e soulignent également l'importance pour les représentant.e.s de rencontrer au préalable les enfants qu'ils ou elles représentent (lorsqu'applicable) afin d'assurer une appropriation optimale du dossier.

Du point de vue des parents, la presque totalité des répondant.e.s au sondage se sont dit en accord avec le fait que le ou la représentant.e de l'enfant a été aidant.e pendant la médiation (7/8).

- Un.e intervenant.e et un.e médiateur.trice mentionnent que, lorsque les représentant.e.s de l'enfant font une présentation claire de leur rôle aux parents, c'est-à-dire qu'ils ou elles sont présent.e.s uniquement pour représenter les intérêts de l'enfant et ont un rôle bien distinct de l'intervenant.e DPJ, cela a pour effet de rassurer les parents dans un contexte où eux-mêmes ne sont pas représentés.

7.4.3. Organisation du travail

L'enjeu concernant les disponibilités limitées des représentant.e.s de l'enfant, ce qui complique la planification des rencontres de médiation, a déjà été abordé (section 6.2.2).

À cet égard, les avis sont partagés chez les représentant.e.s ayant répondu au sondage en ce qui a trait au temps que nécessite la médiation. Moins de la moitié (4/9) juge que la médiation demande un temps raisonnable (score de 48,1 %), et 6 mentionnent dans le sondage que la difficulté de libérer du temps pour réaliser la médiation dans les délais demandés est l'un des inconvénients du projet. Ces opinions partagées s'expliquent possiblement par l'organisation du travail des représentant.e.s de l'enfant, qui varie d'une région à l'autre. Alors que certain.e.s représentant.e.s doivent insérer la médiation dans leur horaire bien souvent planifié des mois à l'avance, dans d'autres régions, un ou une représentant.e a été complètement ou partiellement déchargé.e pour réaliser les demandes de médiation en protection de la jeunesse.

- Des propos recueillis en entrevue tendent à indiquer qu'alors que le faible nombre de dossiers référés ne permette pas d'occuper un poste à plein temps, un nombre plus important de dossiers dans les régions où aucun.e représentant.e n'est dédié.e serait difficile à absorber. Un ajustement des effectifs en fonction du nombre de dossiers référés pourrait être envisagé;
- Un autre enjeu à surveiller, et qui mériterait d'être clarifié dans le cadre du projet, concerne les cas où un enfant serait déjà représenté au moment d'orienter le dossier vers la médiation : la présence d'un.e représentant.e attiré.e à la médiation pourrait alors impliquer un changement de représentant.e.

7.5. Les acteurs indirects de la médiation

7.5.1. Les avocat.e.s du contentieux

Rôle et responsabilités de l'avocat.e du DPJ

Le projet pilote attribue à l'avocat.e du contentieux le rôle de conseiller.ère du DPJ tout au long du processus de médiation. Dans ce cadre, il.elle peut notamment vérifier si la médiation a été envisagée pour les dossiers qu'il.elle juge appropriés et proposer d'aller dans ce sens (cet aspect sera abordé davantage à la section 8), conseiller l'intervenant.e du DPJ au besoin et s'assurer de la validité juridique d'un projet d'entente rédigé par le ou la médiateur.trice^{88, 89}.

Les entrevues et groupes de discussion ont permis de confirmer l'actualisation de ce rôle-conseil dans le cadre du projet pilote. En ce qui a trait à la révision des projets d'entente, au moins un.e représentant.e de chaque région concernée a fait mention du soutien de l'avocat.e du DPJ à cette étape et trois d'entre eux.elles rappellent que certains projets d'entente rédigés par les médiateur.trice.s n'étaient pas satisfaisants au niveau juridique. Le soutien d'un.e expert.e de la LPJ a donc été important dans le contexte d'implantation du projet.

Outre le rôle-conseil exercé dans le cadre de la médiation, le contentieux des établissements a également été impliqué dans le déploiement du projet pilote. Ainsi, plusieurs des avocat.e.s du DPJ rencontré.e.s ont rapporté avoir contribué en collaborant à l'élaboration de formations, en offrant du soutien aux avocat.e.s de leur équipe dans le cadre de médiations ou en faisant la promotion du projet auprès de leurs collègues ou des avocat.e.s externes.

Connaissance du projet pilote et adhésion

Sans être en mesure de recenser l'ensemble des actions réalisées, en plus de certaines présentations faites par le MJQ à la communauté juridique de certaines régions, il semble que des activités d'information et de promotion à l'intention des avocat.e.s du contentieux aient été réalisées dans au moins trois régions.

Deux personnes mentionnent avoir fait face à une certaine résistance à l'interne quant au projet, certain.e.s avocat.e.s du contentieux questionnant le principe même de la médiation et d'autres ne voyant pas la plus-value juridique de ce projet.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Gouvernement du Québec, *Projet pilote de médiation en matière de protection de la jeunesse (PPMPJ). Aide-mémoire à l'attention des procureurs du DPJ*, version mise à jour le 27 avril 2022.

7.5.2. Les avocat.e.s des parents

Rôle et responsabilités de l'avocat.e des parents

Bien que les parents ne soient pas accompagnés de leur avocat.e lors des rencontres de médiation dans le cadre du PPMPJ, ceux-ci sont encouragés à consulter leur avocat.e lorsqu'on leur offre de participer à la médiation, entre les rencontres de médiation ou encore avant de signer une entente. Le droit des parents à la représentation est d'ailleurs inscrit dans le feuillet d'information⁹⁰ qui leur est remis lorsque la possibilité d'une médiation est abordée avec eux. Les avocat.e.s des parents n'ont pu être joint.e.s en nombre suffisant dans le cadre de cette évaluation pour présenter leur point de vue. Cependant, leur rôle a été abordé avec les autres acteurs de la médiation.

Les médiateur.trice.s, intervenant.e.s et représentant.e.s des enfants sont d'avis qu'il est important que les parents comprennent bien qu'ils peuvent en tout temps mobiliser leur avocat.e pour obtenir son avis sur les éléments discutés en médiation et que celui-ci ou celle-ci puisse se rendre disponible au besoin.

Les huit parents ayant répondu au sondage ont mentionné avoir un avocat.e. Cinq d'entre eux ont indiqué l'avoir consulté.e avant d'entreprendre la médiation, et la totalité des parents qui sont parvenus à une entente (3/3) ont indiqué avoir consulté leur avocat.e avant de la signer. Toutefois, la presque totalité des parents ayant répondu au sondage ont mentionné qu'ils auraient préféré être accompagnés de leur avocat.e lors des séances de médiation.

Adhésion au projet et enjeux rencontrés

Une certaine résistance de la part des avocat.e.s des parents a été soulignée par différents acteurs de chacune des régions où le PPMPJ a été déployé. Parmi les difficultés rencontrées avec ces avocat.e.s de la défense, on a rapporté :

- une tendance à déconseiller à leur client.e de tenter la médiation ou de signer l'entente issue de la médiation, apparaissant non-fondée ou basée sur un manque d'information;
- un inconfort à signer un projet d'entente alors qu'ils ou elles n'ont pas participé aux rencontres;
- des inquiétudes quant à la rémunération dans le cas de client.e.s qui participent à la médiation⁹¹.

Par contre, ces enjeux ne trouvent pas nécessairement écho dans les réponses obtenues aux questions du sondage portant sur les avocat.e.s des parents. En effet, seules trois personnes parmi l'ensemble des répondant.e.s ayant vécu une médiation (tous types d'acteurs confondus) ont indiqué avoir rencontré un enjeu lié à l'opposition de l'avocat.e du parent. Pour deux d'entre eux, cet enjeu a toutefois été déterminant dans la (non) réussite de la médiation (importance de 10 sur une échelle de 0 à 10). De plus, sur les cinq parents ayant choisi de consulter leur avocat.e avant d'entreprendre la médiation, deux ont indiqué que ce.tte dernier.ère était totalement en accord avec leur décision d'aller en médiation, alors que pour les trois autres, leur avocat.e était en accord, mais avec certaines réserves.

Connaissance du projet

Les enjeux rapportés sont expliqués en partie par une méconnaissance du projet chez les avocat.e.s des parents. Certaines personnes rencontrées (DPJ, contentieux, porteur.euse.s de projet) ont souligné que ceux-ci n'ont pas été suffisamment informés sur le PPMPJ au départ. En réaction à ce constat, plusieurs démarches de sensibilisation ont été faites auprès des avocat.e.s des parents (aide juridique et pratique privée) par les acteurs concernés des régions participantes.

⁹⁰ Gouvernement du Québec, *Service de médiation en protection de la jeunesse. Un moyen alternatif pour régler les différends en matière de protection de la jeunesse*, s.d.

⁹¹ Les tarifs d'aide juridique en contexte de médiation en protection de la jeunesse ont été clarifiés par un communiqué de la Commission des services juridiques le 12 juin 2023. Selon cette consigne, l'avocat.e des parents a droit à des attestations de médiation/consultation (dossiers volontaires ou judiciairisés) et de médiation/rédaction (dossiers volontaires seulement). Dans le cas des dossiers judiciairisés, ces tarifs sont en sus du mandat accordé pour le dossier judiciaire et, le cas échéant, le dépôt de l'entente est également payable.

Du côté du MJQ, en plus de séances d'information initiales réalisées à l'automne 2022, des présentations supplémentaires du projet, permettant notamment de clarifier la rémunération, ont été organisées entre juillet 2023 et février 2025. Dans les établissements, des personnes rencontrées ont également rapporté avoir réalisé des démarches afin d'informer et de sensibiliser les avocat.e.s des parents sur le projet, notamment par les avocat.e.s du contentieux. La CSJ a aussi publié un communiqué concernant les tarifs de l'aide juridique en contexte de médiation en protection de la jeunesse⁹². De plus, l'intégration d'un.e avocat.e de pratique privée au comité opérationnel et l'envoi d'un avis aux avocat.e.s des parents lorsqu'un dossier se dirige vers la médiation sont d'autres facteurs facilitants soulignés par les personnes rencontrées et qui pourraient permettre d'amoindrir certaines résistances et mécompréhensions.

7.6. Principaux constats

Au cours de la période évaluée, le projet pilote de médiation en protection de la jeunesse a donné lieu à des expériences inégales, tributaires notamment de la préparation et de l'acquisition de l'expertise nécessaires à l'exercice du rôle des acteurs concernés.

Pour les médiateur.trice.s, la médiation en protection de la jeunesse exige adaptation et apprentissage de la part des médiateur.trice.s familiaux.les recruté.e.s qui ont dû se familiariser avec un nouveau domaine de droit et animer des rencontres où l'équilibre de pouvoirs peut être difficile à maintenir. Les appels de candidatures n'ont pas permis de recruter seulement des candidat.e.s détenant le niveau d'expertise souhaité en protection de la jeunesse et les formations et la supervision offertes ne semblent pas avoir été suffisantes pour amener certain.e.s médiateur.trice.s à un niveau d'expertise satisfaisant. Ainsi, des médiateur.trices.s n'ont pas été en mesure d'assumer le leadership nécessaire pour animer les rencontres ou de rédiger un projet d'entente conforme, ce qui a amené certain.e.s intervenant.e.s et représentant.e.s de l'enfant à assumer un rôle au-delà de ce qui est prévu.

Du côté des intervenant.e.s, le fait que le PPMPJ soit encore méconnu des équipes DPJ a pour effet que la majorité des intervenant.e.s ne se sentent pas préparé.e.s à participer à une médiation. Le contexte de surcharge de travail et de roulement du personnel est un facteur qui a contraint l'intégration de la pratique de médiation dans les équipes, lequel doit être compensé par des efforts de sensibilisation continus. La présence de porteur.euse.s de projet a favorisé le déploiement du projet dans les équipes, mais les supérieur.e.s, qui sont responsables de soutenir les intervenant.e.s lors des médiations, auraient pu aussi contribuer davantage à favoriser l'intégration de cette pratique dans les DPJ. À l'exception d'une région qui a prévu une démarche de communication adaptée à ces acteurs et à leur fonction, aucune autre initiative de gestion du changement ciblant les gestionnaires et les superviseur.e.s cliniques n'a toutefois été portée à l'attention des responsables de l'évaluation.

Tant les médiateur.trice.s que les intervenant.e.s ont eu peu d'occasions d'expérimenter la médiation compte tenu du faible nombre de dossiers pour lesquels ce processus a été tenté. Les expériences vécues dans le cadre du projet pilote ont en effet le plus souvent été des premières fois. Pour les médiateur.trice.s, cette situation n'a pas été favorable au développement de l'expertise nécessaire à assurer une qualité harmonisée des médiations et ces difficultés ont mené à la décision d'embaucher des médiateur.trice.s spécialisé.e.s.

Ces lacunes trouvent écho dans la perception des parents qui, bien que peu nombreux à avoir participé à l'évaluation, ont émis des opinions divergentes au regard des bienfaits de la médiation (impression que leur point de vue et celui des enfants ont été compris et considérés). Bien qu'on puisse émettre l'hypothèse que ces opinions mitigées soient le reflet du manque d'expérience de certain.e.s médiateur.trice.s, d'autres facteurs peuvent être en cause tels que, par exemple, le caractère généralement confrontant pour les parents de la reconnaissance d'une situation de compromission.

Aussi, la médiation implique de mettre en présence des expert.e.s et des parents (sans leur avocat.e). Étant donné les différences de perception observées quant à la capacité des parents à proposer des solutions dans ce contexte, il y a lieu de se demander si ceux-ci sont suffisamment préparés à ce processus et si le déroulement de la médiation tient bien compte de l'écart d'expertise entre les participant.e.s.

⁹² Commission des services juridiques. Communiqué - *Informations importantes sur les tarifs d'aide juridique en contexte de médiation en protection de la jeunesse*, 12 juin 2023, <https://www.csj.qc.ca/IntranetUploads/CSJ/Francais/Communiqués/2023%2006%2012%20Communiqué%20CSJ%20Tarifs%20d'aide%20juridique.pdf>.

Pour les représentant.e.s de l'enfant, les enjeux semblent porter davantage sur le plan de l'organisation du travail. En effet, les difficultés vécues concernent principalement l'ajout de séances de médiation aux horaires déjà chargés des avocat.e.s. Lorsque le nombre de dossiers le permet, la mise en disponibilité d'un ou une représentant.e de l'enfant dédié.e, à temps complet ou partiel, favorise l'intégration de la médiation dans sa pratique.

Enfin, il importe de souligner l'importance du rôle joué par les acteurs indirects à la médiation. D'une part, les avocat.e.s du contentieux ont été particulièrement impliqué.e.s dans la révision des projets d'entente et certain.e.s ont affirmé avoir aussi contribué à promouvoir le projet au sein de leur équipe et auprès de la communauté judiciaire de leur territoire. D'autre part, bien que des efforts aient été investis pour promouvoir le PPMPJ auprès des avocat.e.s des parents, il semble que du travail reste à faire pour que ces dernier.ère.s soient au fait des attentes à leur égard dans le cadre d'un processus de médiation et des modalités prévues en matière de facturation ou de délai, par exemple.

8. CHOISIR OU NON LA MÉDIATION

Le projet pilote de médiation en protection de la jeunesse prévoit que toute personne impliquée dans un dossier de protection peut demander que l'opportunité de réaliser une médiation soit évaluée et toutes les parties impliquées (parents, enfant, DPJ) peuvent accepter ou refuser d'y participer.

Pour prendre la décision de proposer ou non la médiation aux familles, les DPJ se sont chacune dotées d'un processus permettant de cibler et d'analyser les dossiers propices à la médiation avant d'offrir cette option aux familles. Au cours de ce processus, divers critères sont mobilisés pour déterminer si le dossier prendra le chemin de la médiation, en débutant par les critères d'admissibilité, les critères d'exclusion et les critères de « prudence ». Outre ces critères officiels prévus par le programme, il apparaît toutefois que d'autres considérations sont aussi prises en compte. En effet, certaines caractéristiques du dossier, des familles ou même de l'intervenant.e en charge du dossier, sont considérées, présumément afin d'écarter des dossiers ayant une plus faible probabilité de réussite ou de pouvoir tenir compte des contraintes internes à l'organisation que l'on pense par exemple à la charge de travail. De même, le délai disponible avant la tenue de l'audience sur le fond est un autre élément pris en compte afin de s'assurer de disposer du temps nécessaire pour mener une médiation à terme sans occasionner d'autres délais, d'autant plus que certaines étapes du processus de médiation excèdent les durées prévues (voir à ce sujet la section 6.2.2). Enfin, la possibilité d'aller en médiation est une option considérée parmi l'éventail des autres options consensuelles existantes au sein des DPJ. Ces autres options sont présentées à la section 8.3.

Au terme de ce processus d'analyse, il reste, d'une part, les dossiers pour lesquels la médiation n'est pas contre-indiquée d'un point de vue clinique et, d'autre part, les dossiers que l'on juge stratégiquement utiles de confier à la médiation. Il en résulte un volume de dossiers plus faible qu'anticipé au départ du projet pilote. Malgré cela, il semble que l'adhésion au principe de médiation et le désir de conserver cette option dans l'éventail des options possibles demeurent, notamment en raison de la valeur clinique attribuée à la médiation en protection de la jeunesse.

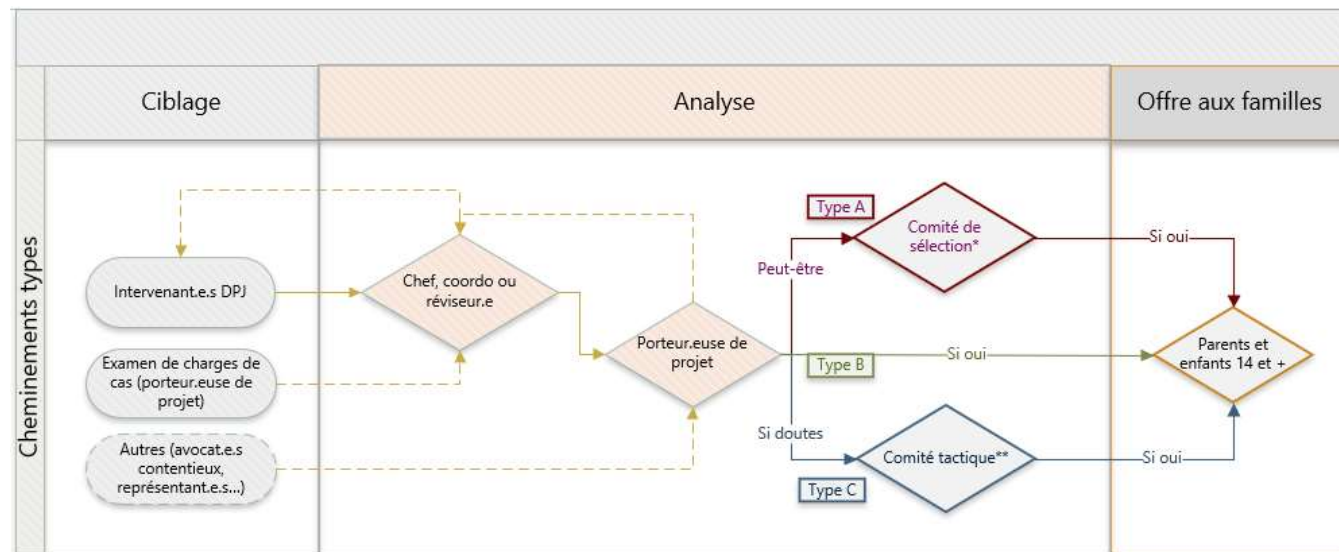
8.1. La sélection des dossiers en médiation

De l'avis de certain.e.s DPJ, le ciblage et l'analyse des dossiers offerts en médiation génèrent beaucoup de travail. En outre, selon certains témoignages, l'analyse de plusieurs dossiers serait nécessaire avant d'en trouver un à proposer pour la médiation. Les données disponibles ne permettent toutefois pas de recenser toutes les raisons ayant mené à ne pas retenir un dossier ou de quantifier l'ampleur de l'effort consenti par les DPJ aux étapes de ciblage et d'analyse. Cependant, l'examen du processus de sélection met en évidence les différences et similarités des cheminements initialement mis en place par les DPJ. Quant à elle, l'analyse du niveau de connaissance des critères et du processus mis en parallèle avec la fréquence de la pratique permet une appréciation de ces activités au sein des DPJ.

8.1.1. Ciblage, analyse et offre de médiation

Les entrevues auprès des porteur.euse.s de projet ont permis de décrire le cheminement mis en place pour la sélection des dossiers et certaines variations régionales. Trois grandes étapes ont été identifiées : le ciblage, l'analyse et l'offre aux familles (voir Figure 7).

Figure 7. Cheminements types aux étapes du ciblage et de l'analyse des dossiers



*Le comité de sélection est par exemple composé d'un chef pivot AM/ un chef d'équipe pivot É/O, d'un.e réviseur.e et d'un.e avocat.e du contentieux de la DPJ.

** Le comité tactique est par exemple composé de membres du comité de direction, porteur.euse de projet, chefs de service AM et É/O et chef du contentieux.

À l'étape du **ciblage**, lorsqu'un.e intervenant.e identifie un dossier, il.elle doit en général en discuter avec son ou sa chef d'équipe, coordonnateur.trice ou réviseur.e. Si le dossier est retenu, le ou la porteur.euse de projet en est avisé.e. Advenant le cas où un dossier est ciblé par un acteur externe à la DPJ, qu'il s'agisse par exemple du ou de la représentant.e de l'enfant ou de l'avocat.e du contentieux, la procédure habituelle semble être de s'adresser d'abord au ou à la porteur.euse du projet, quoique des échanges directs peuvent survenir entre le ou la représentant.e de l'enfant, l'avocat.e du contentieux ou l'intervenant.e au dossier. Enfin, lorsque le dossier émane du ou de la porteur.euse de projet, il.elle consulte l'intervenant.e et son ou sa chef d'équipe ou coordonnateur.trice.

Afin d'augmenter le nombre de dossiers ciblés, des revues de charge de cas ont été réalisées dans certaines DPJ. Selon la région et la structure de mise en œuvre dont elle s'était dotée, elles étaient réalisées par le ou la porteur.euse de projet, par des réviseur.e.s, des chefs d'équipe ou des coordonnateur.trice.s avec ou sans la collaboration directe des intervenant.e.s.

Les personnes rencontrées ont mentionné que d'autres stratégies auraient aussi été mises en place dans l'une ou l'autre des régions pour augmenter le volume de dossiers, mais la durée et la fréquence du recours à ces stratégies n'ont pas pu être documentées dans le cadre de cette évaluation. On note par exemple de :

- rappeler périodiquement aux intervenant.e.s que la médiation est une option;
- demander aux intervenant.e.s de réfléchir systématiquement à la possibilité d'une médiation pour les dossiers dont ils ou elles sont responsables;
- demander à chaque équipe de cibler un certain nombre de dossiers par mois ou par trimestre.

Enfin, dans certaines régions, les avocat.e.s du contentieux ont aussi été associé.e.s à l'effort d'identification des dossiers propices à la médiation en identifiant les dossiers dont la date de cour était suffisamment éloignée pour pouvoir tenter la médiation.

Le ciblage permet d'appliquer certains critères de sélection, mais il est suivi d'une démarche d'analyse plus détaillée menant à la sélection des dossiers pour la médiation. Pour ce faire, chaque région a mis en place la structure qui lui est propre, où le ou la porteur.euse de projet est toujours central.e. Ainsi, les entrevues conduites auprès de ceux-ci ou celles-ci ont permis de distinguer **trois cheminement types** à l'étape de l'**analyse**.

Dans le cheminement de **type A**, le dossier ciblé est analysé par un comité de sélection composé d'un.e chef pivot AM, d'un.e chef d'équipe pivot É/O, d'un.e réviseur.e et d'un.e avocat.e du contentieux du DPJ. L'intervenant.e responsable, avec le soutien du ou de la porteur.euse de projet, est invité.e à présenter le dossier et ses caractéristiques au comité qui décide si la médiation sera proposée ou non à la famille. Ce type de cheminement présente l'avantage de permettre à certains acteurs de se familiariser avec un grand nombre de dossiers et de développer une compréhension plus fine des caractéristiques recherchées et des variables pertinentes pour la sélection. Ces personnes peuvent ensuite devenir des agents multiplicateurs au sein de la DPJ.

Dans le cheminement de **type B**, c'est le ou la porteur.euse de projet, en concertation avec l'intervenant.e au dossier et son ou sa superviseur.e, qui prend la décision de proposer ou non la médiation à la famille. Ce type de cheminement est plus rapide et demande moins de ressources que le précédent, mais il est moins susceptible de créer un effet multiplicateur au sein de l'organisation, en ne permettant pas à d'autres personnes que le ou la porteur.euse d'analyser plusieurs situations à l'intérieur de la période prévue pour la mise en place du service.

Enfin, le cheminement de **type C** reprend le mode de fonctionnement du type B en y ajoutant le concours d'un comité tactique appelé à analyser les dossiers pour lesquels un doute persiste après analyse. Le comité tactique est par exemple composé de membres du comité de direction du DPJ, du ou de la porteur.euse de projet, de chefs de service AM et É/O et d'un ou d'une chef du contentieux.

À l'étape de l'**offre aux familles**, l'intervenant.e au dossier explique l'offre aux parents et aux enfants de 14 ans et plus et distribue la documentation et le formulaire de consentement à la médiation. Avant de consentir, les parents et l'enfant de 14 ans et plus sont informés de leur droit de consulter leur avocat.e au sujet de l'offre de médiation. Le projet pilote propose un délai de 5 jours entre la réception de l'offre et la décision. À l'étape d'offrir la médiation aux familles, les porteur.euse.s de projet ont parfois offert conseils et accompagnement aux intervenant.e.s qui en ressentaient le besoin. Au moment du sondage, on constatait un bon niveau de confort des intervenant.e.s à cette étape, avec 77,6 % (104/134)⁹³ qui déclarent se sentir à l'aise d'offrir la médiation aux familles et de recueillir leur consentement.

8.1.2. Pour les intervenant.e.s du DPJ, des connaissances et une pratique à développer

Il était initialement anticipé que les intervenant.e.s du DPJ seraient en mesure de cibler un bon nombre de dossiers. Le réflexe de songer à la médiation semble cependant s'être peu implanté dans la pratique. Par exemple, selon le sondage, la plupart des intervenant.e.s (78,5 %, 128/163) n'avaient soumis aucun dossier pour analyse et ceux et celles qui l'avaient fait eux ou elles-mêmes (21/34⁹⁴) en avaient pour la plupart soumis un seul (81 %, 17/21).

Les intervenant.e.s rencontré.e.s à l'occasion des groupes de discussion expliquent qu'il est difficile d'y penser dans le feu de l'action, que la médiation est encore méconnue et que ce n'est pas encore un réflexe, parfois même chez leurs superviseur.e.s. On mentionne aussi qu'il arrive que la médiation soit confondue avec d'autres approches telles que la CRA. Cette lecture de l'environnement d'implantation est partagée par les DPJ et les porteur.euse.s de projet pour qui il était difficile de capter l'attention des équipes en raison de la charge de travail des intervenant.e.s. De plus, le roulement de personnel aurait contribué à ralentir l'acquisition d'un réflexe par les intervenant.e.s, la présentation du projet devant être souvent répétée et les équipes remobilisées. Pour les nouveaux et nouvelles intervenant.e.s, on mentionne le défi de s'approprier un projet pilote tout en intégrant une nouvelle fonction. Pour certain.e.s DPJ, la nécessité de démontrer la pertinence et la valeur ajoutée du service s'additionnait à ce travail d'information.

Les résultats des sondages administrés auprès des intervenant.e.s DPJ corroborent les propos recueillis lors des collectes qualitatives. En effet, presque la moitié des intervenant.e.s qui ont répondu au sondage (45,7 %, 65/142⁹⁵) déclaraient que les critères de sélection des dossiers n'étaient pas clairs pour eux ou elles et plus de la moitié (58,9 %, 86/146⁹⁶) disaient ne pas connaître le processus qui mène à sélectionner des dossiers en médiation. Il n'a toutefois pas été possible d'obtenir un éclairage précis quant à la fréquence et la couverture des séances d'information offertes en DPJ.

⁹³ 25 personnes ont répondu « Je ne sais pas » et 4 « Ne s'applique pas ».

⁹⁴ Un.e répondant.e a refusé de répondre.

⁹⁵ 18 personnes ont répondu « Je ne sais pas » et 3 « Ne s'applique pas ».

⁹⁶ 14 personnes ont répondu « Je ne sais pas » et 3 « Ne s'applique pas ».

Les données du sondage présentées au tableau 26 montrent pourtant que les séances d'information ont permis d'augmenter de façon importante la confiance des intervenant.e.s quant à leur niveau de connaissance des critères et du processus de sélection⁹⁷. Ainsi, au sein du groupe des intervenant.e.s qui n'ont pas fait l'expérience d'une médiation, à la question « Les critères de sélection des dossiers (inclusion et exclusion) sont clairs pour moi », on note un écart de 27 points de pourcentage entre le score des intervenant.e.s avec et sans séance d'information (écart entre 57,1 % et 30,1 %). À la question « Je connais bien le processus qui mène à sélectionner des dossiers en médiation », c'est un écart de 20,6 points de pourcentage qui est noté (écart entre 48,7 % et 28,1 %). Toutefois, avec des scores mitigés de 57,1 et 48,7 %, le fait d'avoir assisté à une séance d'information sur le projet pilote ne semble pas permettre à tous.les les intervenant.e.s de ressentir une maîtrise satisfaisante des critères et du processus de sélection des dossiers.

Tableau 26. Scores du niveau d'accord des intervenant.e.s DPJ aux questions concernant la sélection des dossiers, selon qu'ils ou elles ont assisté à une séance d'information ou eu l'expérience d'une médiation

Énoncés du sondage	Intervenant.e.s avec expérience de médiation et séance d'information ¹	Intervenant.e.s sans expérience de médiation, mais avec séance d'information	Intervenant.e.s sans expérience de médiation ni séance d'information
Les critères de sélection des dossiers (inclusion et exclusion) sont clairs pour moi	69,1 % (n=14)	57,1 % (n=77)	30,1 % (n=51)
Je connais bien le processus qui mène à sélectionner des dossiers en médiation	66,1 % (n=13)	48,7 % (n=76)	28,1 % (n=57)

¹ Tous.les les intervenant.e.s qui avaient une expérience de médiation avaient aussi participé à une séance d'information.

Source : sondage auprès des intervenant.e.s DPJ.

Le sondage indique également que le niveau de connaissance et le niveau de clarté sont renforcés par la pratique. Ainsi, les intervenant.e.s qui cumulent une séance d'information et une expérience de médiation affichent les scores les plus élevés à ces deux questions.

Si le cumul de l'information et de la pratique permet un meilleur niveau d'appropriation des critères et des processus, en phase d'implantation, la pratique peut être plus rare et la fréquence des médiations dépend nécessairement d'une information suffisante dispensée à l'ensemble des intervenant.e.s en temps opportun afin, dans un premier temps, de stimuler l'identification de dossiers et, dans un deuxième temps, de favoriser la pratique.

8.1.3. Pour les supérieur.e.s DPJ, une pratique à développer et un rôle à définir

Selon le sondage, la perception du niveau de connaissance des critères et du processus de sélection est plus élevée chez les supérieur.e.s que chez les intervenant.e.s. Ils et elles sont par ailleurs peu à croire que le processus est long et complexe (voir tableau 27).

⁹⁷ Rappelons que près de la moitié des intervenant.e.s n'y avaient pas eu accès au moment du sondage. En effet, près de la moitié des répondant.e.s de la catégorie des intervenant.e.s (48,3 %) n'avait toujours pas participé à une séance d'information sur le PPMPJ (voir la section 7.2.1 pour plus de détails).

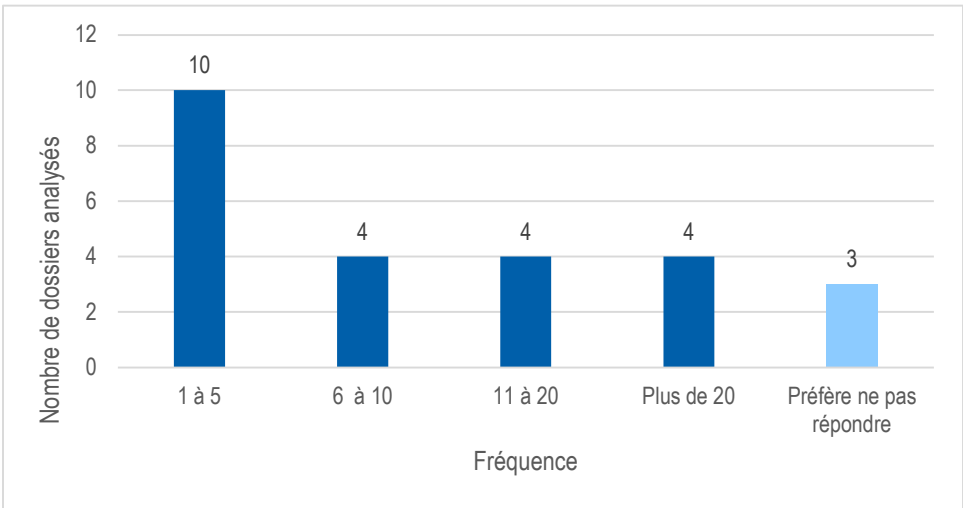
Tableau 27. Scores du niveau d'accord des supérieur.e.s DPJ aux questions concernant la sélection des dossiers

Énoncés du sondage	Supérieur.e.s DPJ
Les critères de sélection des dossiers (inclusion et exclusion) sont clairs pour moi	72,3 % (n=59)
Je connais bien le processus qui mène à sélectionner des dossiers en médiation	69,5 % (n=59)
La sélection des dossiers est longue et complexe	36,1 % (n=48)

Source : sondage auprès des supérieur.e.s DPJ.

Malgré ce niveau de connaissance, les stratégies mises en place dans certaines régions afin d'impliquer les supérieur.e.s dans l'analyse de charge de cas et leur responsabilité dans l'analyse des dossiers soumis au moment du sondage, moins de la moitié (40 %, 25/62) des supérieur.e.s interrogé.e.s déclaraient avoir déjà participé à l'analyse clinique d'un dossier et environ 20 % (12/59) en avait analysé plus de cinq (Graphique 10). Ainsi, moins de la moitié des superviseur.e.s avaient expérimenté l'étape de l'analyse et moins du quart en avaient fait l'expérience à plusieurs reprises. Bien que semblant détenir un niveau de connaissance plus élevé que celui des intervenant.e.s, les supérieur.e.s semblent donc encore peu impliqué.e.s dans la sélection de dossiers propices à la médiation.

Graphique 10. Répartition des supérieur.e.s DPJ selon le nombre de dossiers qu'ils ou elles ont eu l'occasion d'analyser (n=25)



Source : sondage auprès des supérieur.e.s DPJ.

8.2. Les dossiers admissibles et les critères d'exclusion

8.2.1. Dossiers admissibles

Dans le cadre du projet pilote, les dossiers admissibles au service de médiation en protection de la jeunesse sont ceux d'enfants dont la sécurité ou le développement sont compromis en vertu de l'un ou l'autre des alinéas de l'article 38 de la LPJ. Les demandes en révision et en prolongation d'ordonnance (art. 95 LPJ) sont aussi admissibles. Sur la période étudiée, 58,3 % des dossiers référés à un.e médiateur.trice étaient des demandes de protection en vertu de l'article 38 et 41,7 % étaient des demandes de révision.

La médiation est offerte tant aux dossiers du régime volontaire qu'à ceux du régime judiciaire. Le choix d'aller en médiation peut donc se faire sans inscrire le dossier au rôle de la Chambre de la jeunesse. En date du 30 juin 2024, la grande majorité des dossiers qui ont été référés en médiation étaient cependant issus du régime judiciaire⁹⁸ (79,5 % ou 70/108).

Pour être admis en médiation, un dossier doit faire l'objet d'un litige en ce qui a trait aux motifs de compromission, à la durée et au choix des mesures à prendre pour mettre fin à la situation de compromission.

Depuis février 2024, une nouvelle trajectoire est cependant à l'essai sur le territoire du district judiciaire de Québec et de la DPJ de Capitale-Nationale. Celle-ci consiste notamment à proposer la médiation dans le cas de dossiers dont la date d'audition est suffisamment loin, qui auraient normalement pu conclure un projet d'entente, mais pour lesquels il est jugé cliniquement utile d'approfondir la compréhension et de solidifier la collaboration des parties en raison d'une « reconnaissance insuffisante » ou « de la fragilité du volontariat »⁹⁹. En date du 20 septembre 2024, 11 dossiers issus de cette trajectoire avaient été référés.

8.2.2. Exclusions prévues au PPMPJ, prudence et autres considérations

Afin d'éviter tout préjudice aux familles et aux enfants, des critères d'exclusion ont été définis et la prudence est recommandée en certaines situations (voir l'encadré). Une fois les critères d'admission, d'exclusion et de prudence appliqués, il reste un volume de dossiers pouvant théoriquement être référés en médiation, mais auxquels s'appliquent ensuite des considérations additionnelles pouvant varier d'une DPJ à l'autre.

Les entrevues et groupes de discussion ont d'ailleurs permis d'identifier certaines considérations qui semblent amener les DPJ à ne pas tenter la médiation parce qu'elles anticipent que les probabilités de pouvoir en arriver à une entente sont faibles ou qu'elles désirent tenir compte des capacités et préférences de leurs équipes. Les considérations recensées concernent les caractéristiques des parents, de l'intervenant.e ou du dossier lui-même. La liste qui suit rapporte les éléments tels que partagés lors des rencontres de collecte.

1) Capacité ou disposition des parents :

- Faible mobilisation (par exemple, parents qui ne se présentent pas aux rencontres);
- Faible collaboration;
- Faible niveau de proactivité;
- Aucune ou trop faible reconnaissance de la situation de compromission.

Critères d'exclusion

- Les situations d'interdit de contact;
- Les cas d'incapacité.

Prudence recommandée pour :

- Les situations où l'on observe un déséquilibre de pouvoir :
 - Violence basée sur l'honneur;
 - Violence conjugale;
 - Violence conjugale post-séparation.
- Les situations qui nécessitent un hébergement provisoire (en raison des délais);
- Les situations d'abus sexuel et de risque sérieux d'abus sexuel;
- Les situations d'abus physique et de risque sérieux d'abus physique;
- Les situations où il y a un historique lourd de traumatismes vécus par l'enfant;
- Les situations où il y a présence de problématiques de santé mentale importantes (ex. : perte de contact avec la réalité, santé mentale non stabilisée);
- Les situations d'abus de substances grave et incontrôlée.

⁹⁸ Un dossier est judiciairisé lorsque la durée totale d'une entente sur mesures volontaires excède trois ans (art. 53); la durée maximale de placement est dépassée (art. 53.0.10); le dossier est déjà judiciairisé; le dossier fait l'objet d'une demande en révision ou prolongation d'ordonnance; l'entente en mesures volontaires est refusée à l'intérieur d'un délai de 10 jours. Dans Gouvernement du Québec, octobre 2023, *op. cit.*, p. 6.

⁹⁹ Direction des affaires juridiques, institutionnelles et corporatives. *Lignes directrices*, CIUSSS de la Capitale-Nationale, s.d.

2) Capacité ou disposition de l'intervenant.e¹⁰⁰ :

- Manque d'expérience;
- Fragilisation;
- Surcharge de travail;
- Manque d'ouverture envers la médiation.

3) Caractéristiques du dossier :

- Dossier très litigieux, rigidement contesté;
- Position rigide du DPJ et/ou des parents — pas de marge de négociation;
- Dossier complexe (plusieurs expertises au dossier).

À la vue de cette liste, il semble que des critères non prévus au programme aient parfois été ajoutés pour orienter la sélection des dossiers.

À ces considérations, les entrevues et les sondages indiquent également que le temps disponible avant la date d'audience s'ajoute à la liste d'éléments considérés au moment d'évaluer l'opportunité d'une médiation par rapport aux autres options disponibles.

8.2.3. Médiation et délais pour les familles

Lorsque la sécurité ou le développement d'un enfant est compromis, « plus le délai d'accès aux services pour corriger la situation est long, plus le risque que la situation de l'enfant se détériore augmente ¹⁰¹ ». Pour l'enfant, le temps qui se traduit en attentes et en situations provisoires génère de l'anxiété. De plus, il est un élément fondamental de son développement puisque les liens affectifs se construisent dans la durée et qu'il y a un risque de détachement, voire de perte de capacité d'attachement lorsque l'enfant perd ses points de repère affectifs pendant une trop longue période ou qu'il n'a pas accès à un lien affectif durable avec un adulte significatif¹⁰².

L'un des effets attendus du PPMPJ était de diminuer les délais d'attente pour les familles. Compte tenu des délais judiciaires, si elle permet d'obtenir une entente, la médiation peut en effet permettre de mettre les services en place plus rapidement pour corriger la situation de compromission. Lorsqu'un dossier est judiciairisé, la médiation doit cependant être complétée avant la date prévue pour l'audition afin de pouvoir en arriver à une conclusion qui entraînerait la fin ou le retrait de la procédure judiciaire ou encore, sa poursuite sans délais d'attente supplémentaire, si la médiation ne permet pas d'en arriver à une entente.

Dans les palais de justice touchés par le déploiement du projet pilote¹⁰³, les délais moyens estimés pour une audition au fond¹⁰⁴ variaient entre 38 (Saint-Jean-sur-Richelieu) et 149 jours calendrier (Saint-Jérôme) pour l'année financière 2023-2024 (Graphique 11). Ces délais peuvent surestimer ou sous-estimer les délais réels, mais ils sont une image de l'information que détiennent les intervenant.e.s du DPJ et les avocat.e.s du contentieux au moment de prendre la décision de proposer ou non la médiation.

¹⁰⁰ Pour plus de détails, consulter la section 7.2.3 « Contexte d'implantation au sein des DPJ ».

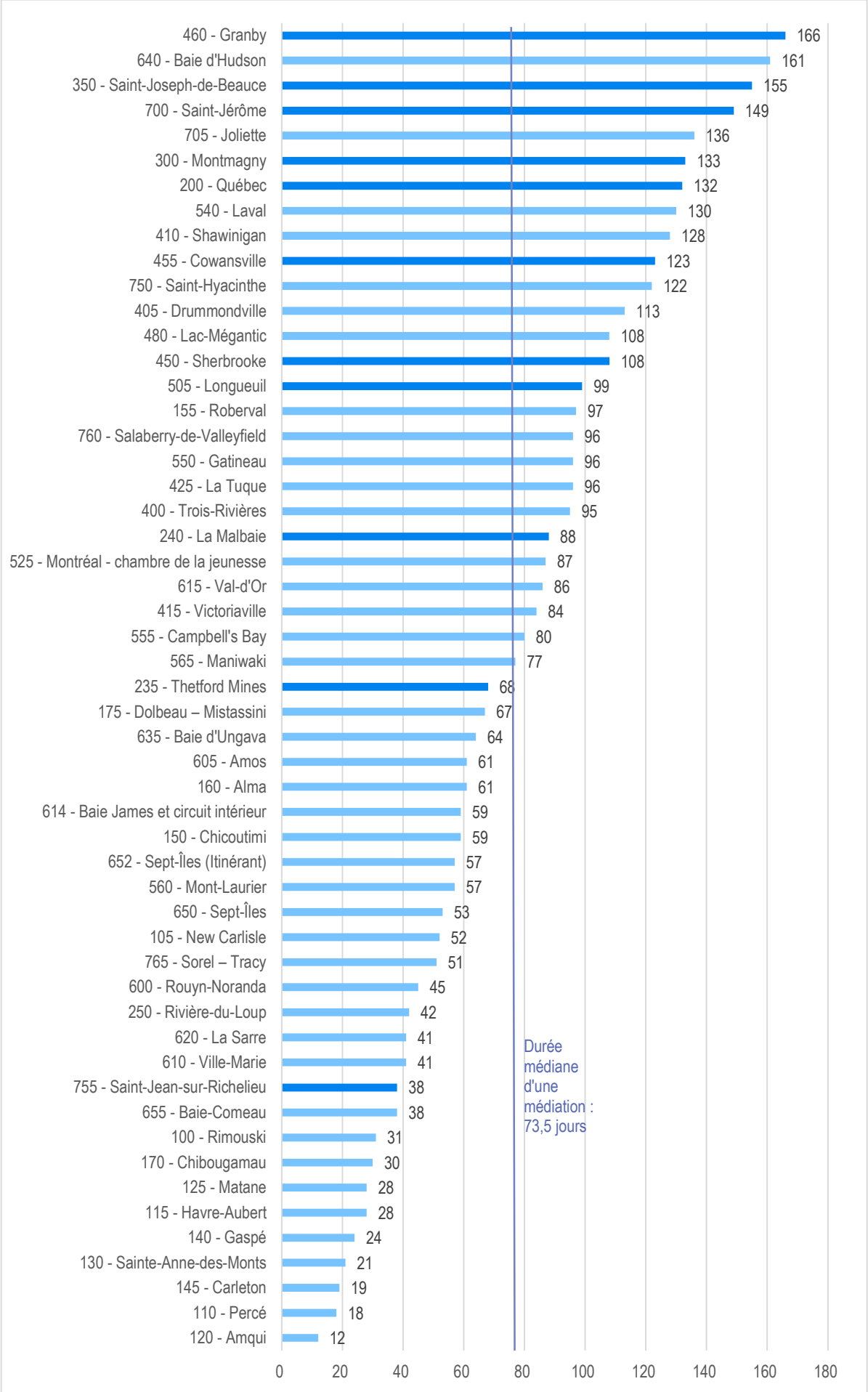
¹⁰¹ Vérificateur général du Québec. Protection de la jeunesse : gestion des interventions à la suite d'un signalement à un directeur de la protection de la jeunesse, dans *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2020*, novembre 2019, chapitre 5, p. 7-80.

¹⁰² Groupe de travail cité dans Manuel de référence, pages 323 et 324.

¹⁰³ Seuls ceux des régions visées par l'évaluation sont ici considérés.

¹⁰⁴ L'indicateur « délai moyen d'audition » représente l'évaluation prospective par le greffe de la date où l'audition sera possible. Plus précisément « cet indicateur compte le nombre de jours séparant le dernier jour du mois considéré de la prochaine date disponible pour la tenue d'une audition au fond qui ne se trouve pas sur un rôle déjà préparé où tous les dossiers prêts à procéder au fond pourront être fixés, suivant les pratiques habituelles. » Les valeurs peuvent varier d'une année à l'autre en fonction de différents facteurs tels que les congés de maladie ou les départs au sein d'un palais de justice. Le délai moyen 2023-2024 est présenté ici puisqu'il correspond aux informations disponibles durant la période de collecte de données d'évaluation par sondage et groupe de discussion. (Source : système d'information de gestion M 010).

Graphique 11. Délai moyen d'audition 2023-2024 et durée médiane d'une médiation (en jours calendrier)



Source : Système d'information de gestion (M010). Date d'extraction : 15 juillet 2024.

Selon les données administratives disponibles, la durée médiane du processus entre le moment où il y a consentement des familles et la signature de l'entente est actuellement de 73,5 jours¹⁰⁵ (voir la section 6.2.2). Avec une telle durée, les dossiers de deux des 11 palais de justice touchés par le déploiement du PPMPJ (Thetford Mines et Saint-Jean-sur-Richelieu) pourraient ne pas être proposés de crainte de ne pas pouvoir terminer la médiation avant la date d'audition. Si le projet pilote avait été déployé à l'ensemble du Québec en 2023-2024, ce délai aurait pu limiter le recours au service de médiation pour la clientèle de la moitié des palais de justice (50,9 %, 27/53) où le délai projeté était inférieur à 73,5 jours¹⁰⁶. En 2023-2024, ces palais représentaient 18,6 % des dossiers ouverts en protection de la jeunesse.

Présentement, lorsque la médiation est tentée, la date au rôle est maintenue, mais constitue une date butoir pour le dépôt d'une entente en médiation. Comme le temps disponible avant la date d'audience est un des éléments pris en compte dans la sélection des dossiers de médiation, une durée de médiation qui excède ce délai peut constituer une barrière à l'accès au service dans les palais où le délai moyen d'audience est plus court que le délai médian de médiation. Dans les palais de justice où le délai nécessaire pour réaliser une médiation est moins long que le délai moyen d'audition, le délai d'audition est aussi un critère de sélection (ou de priorisation) des dossiers déjà judiciairisés.

Enfin, tout en prenant soin de ne pas compromettre la qualité de la médiation, réduire la durée du processus pourrait en augmenter l'attrait, puisqu'un délai d'attente moins long est bénéfique pour l'enfant et ses parents et que plus de dossiers pourraient tenter la médiation sans délai supplémentaire advenant un échec.

8.3. La médiation et les autres approches consensuelles en protection de la jeunesse

Les entrevues et groupes de discussion ont mis en évidence que la réflexion quant aux choix d'avoir recours ou non à une médiation est aussi faite en la comparant aux autres approches consensuelles disponibles (tableau comparatif disponible à l'annexe III).

La médiation n'est pas la seule approche participative de règlement des différends en protection de la jeunesse. Ainsi, lorsque l'entente sur mesures volontaires échoue ou n'est pas possible, les conférences de règlement à l'amiable ou les projets d'entente (PE) peuvent contribuer à obtenir une entente négociée, éviter une audition devant le tribunal et réduire les délais d'attente pour les familles.

Dans cette section, il sera également question de deux approches complémentaires au PPMPJ : le programme de conflits sévères de séparation et l'approche de médiation, technique d'intervention en DPJ au sujet de laquelle une confusion semble parfois s'installer.

¹⁰⁵ Délai entre la réception de la demande de médiation et la fin de la médiation pour les dossiers avec entente. Calculé à partir des médiations réalisées avant le 30 juin 2024. Pour plus de détails, consulter la section 6.2.2.

¹⁰⁶ Selon les données du système d'information de gestion (M010), extraites le 3 décembre 2024.

8.3.1. Programme d'intervention sociojudiciaire en conflits sévères de séparation (PCSS)

Le Programme d'intervention sociojudiciaire en conflits sévères de séparation (PCSS), introduit en tant que projet pilote en 2018, est maintenant déployé dans toutes les régions visées par le PPMPJ¹⁰⁷.

Il s'agit qu'un programme niché s'adressant exclusivement aux couples séparés qui manifestent un haut niveau de conflit entraînant une situation qui compromet la sécurité ou le développement de leur(s) enfant(s)¹⁰⁸. Il a pour objectif d'amener les parents à établir une coparentalité fonctionnelle pour mettre fin à la situation de compromission. L'adhésion des parents est volontaire, le service est gratuit et l'intervention peut s'échelonner sur une période de six à neuf mois¹⁰⁹.

Le service comprend des rencontres individuelles et de groupe avec les parents et, lorsqu'indiqué, avec les enfants. Il s'appuie sur un.e intervenant.e en coparentalité issu.e du domaine psychosocial, neutre et indépendant de la DPJ qui peut mettre à profit des techniques de médiation et de négociation sur intérêts, mais il ne s'agit pas d'un.e médiateur.trice. Au besoin, le programme a aussi recours à un juge en coparentalité qui agit dans le cadre d'une conférence de règlement à l'amiable (CRA) adaptée ou pour répondre à différentes demandes ponctuelles.

Un dossier qui a bénéficié de ce programme peut aussi bénéficier du programme de médiation en protection de la jeunesse si des éléments d'une entente restent à négocier. Il peut aussi arriver que des dossiers de conflits sévères de séparation soient référés directement en médiation. En ce sens, la médiation peut être une option alternative ou complémentaire au PCSS. En tout, le conflit sévère de séparation a été le motif de compromission principal de quatre médiations confiées au PPMPJ au cours de la période de référence¹¹⁰.

8.3.2. Conférence de règlement à l'amiable (CRA)

Lorsqu'un dossier est judiciairisé, le tribunal peut, à la demande des parties, tenir une CRA où un.e juge agit à titre de conciliateur.trice en présence des parties et de leur.s avocat.e.s.

- Tout comme la médiation, la CRA est un processus volontaire auquel toutes les parties doivent consentir, mais contrairement à la médiation, l'avocat.e des parents et du DPJ sont présent.e.s durant les discussions;
- La CRA est présidée par un juge et se déroule au palais de justice. En général plus rapide que la médiation, la CRA est d'une durée de trois heures et se tient le plus souvent en une seule séance, mais une séance additionnelle peut être tenue si le dossier le justifie¹¹¹;
- Parce qu'elles mobilisent tout de même le temps d'un juge, les CRA ne contribuent pas entièrement à diminuer la pression sur les ressources du système judiciaire;
- Enfin, conformément à l'article 165 du *Code de procédure civile*, si aucun règlement n'intervient, le juge qui a présidé la CRA ne peut entendre l'affaire par la suite. La CRA pourrait donc être un recours moins approprié que la médiation dans les régions où peu de juges siègent puisque, si les parties ne s'entendent pas, un juge différent doit tenir l'audition.

¹⁰⁷ Le programme est disponible depuis 2018 dans ces DPJ : Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches et Estrie. Dans les DPJ de Montérégie et Laurentides, il est disponible depuis 2022.

¹⁰⁸ Au sens de la LPJ, l'exposition d'un enfant à un conflit sévère de séparation est considérée comme une forme de mauvais traitements psychologiques en vertu de l'article 38c. En 2016-2017, on évaluait que 19 % des signalements retenus pour mauvais traitements psychologiques, soit environ 1 136 dossiers d'enfants, l'étaient en raison de conflits sévères de séparation. Ces cas mobiliseraient un temps et des ressources d'intervention disproportionnés.

¹⁰⁹ Direction adjointe des services multidisciplinaires. *Programme d'intervention sociojudiciaire en conflits sévères de séparation : une coparentalité à construire*. 2023, p. 131 et suivantes.

¹¹⁰ Pour un total de 11 enfants concernés.

¹¹¹ Cour du Québec, *Conférence de règlement à l'amiable en matière de protection de la jeunesse*, 2019, [Chambre de la jeunesse | Court of Québec - courduquebec.ca](https://www.courduquebec.ca/).

Avec environ une centaine de CRA réalisées par année entre 2019 et 2022¹¹², ce sont à peine 1 % des dossiers ouverts annuellement qui bénéficieraient de ce parcours. Bien que cette option présente certaines similitudes avec la médiation, la CRA ne semble pas être une option de substitution fréquemment utilisée.

8.3.3. Projet d'entente

Le projet d'entente (PE) est un outil d'approche participative introduit en 2007 par l'entrée en vigueur de l'article 76.3 de la LPJ permettant en tout temps « aux parties à l'instance de présenter une solution commune au tribunal afin qu'il l'approuve »¹¹³. Le recours aux PE aurait connu une augmentation importante en raison des modifications introduites en 2017 visant à favoriser « la poursuite ou la conclusion d'ententes impliquant les parents et l'enfant »¹¹⁴ et donnant au tribunal le pouvoir d'exiger qu'une tentative soit faite afin d'en arriver à un projet d'entente¹¹⁵. Selon les informations obtenues lors des collectes qualitatives, les PE auraient par la suite connu un essor important au moment de la pandémie.

Le tribunal ne prescrit pas le moyen à employer pour en arriver à un projet d'entente, mais il est question dans cette section du processus par lequel un projet est négocié directement entre les procureur.e.s qui représentent respectivement le DPJ, le ou les enfants et les parents, sans le concours d'un.e médiateur.trice (PPMPJ) ou d'un juge (CRA).

Selon les estimations obtenues à l'occasion des entrevues et groupes de discussion, à l'heure actuelle, entre 50 % et 80 % des dossiers judiciairisés parviendraient à un projet d'entente grâce à ce mécanisme¹¹⁶. Certains districts judiciaires auraient rendu la démarche du PE obligatoire pour la tenue d'une audition. C'est le cas d'au moins un des districts judiciaires où le PPMPJ est déployé alors que, dans d'autres, le PE est seulement encouragé. De l'avis d'un.e avocat.e du contentieux, le PE est maintenant l'outil numéro un des contentieux et, de l'avis d'un.e autre, l'augmentation du recours au PE serait une cause directe du faible volume de dossiers référés en médiation, le projet pilote ayant été réfléchi en fonction de la situation antérieure à l'essor important de cette option. Selon les informations obtenues, contrairement à la médiation, le PE est maintenant une pratique fréquente et bien implantée dans le milieu auprès de l'ensemble des professionnel.le.s concerné.e.s (intervenant.e.s, avocat.e.s du contentieux, représentant.e.s des parents et avocat.e des parents).

Les entrevues et groupes de discussion ont permis d'apprendre que le moment où le projet d'entente est tenté et la partie qui l'initie varient selon les orientations régionales et l'évolution du dossier. Ainsi, il arrive qu'il soit tenté immédiatement après qu'un litige est constaté, par exemple, si une possibilité de rapprochement est décelée ou parce que les délais de cour sont tels que les parents préfèrent négocier. Le PE peut aussi être tenté à l'approche de la date d'audience, voire le jour même, lorsque la preuve déposée convainc les parents qu'une entente hors cour serait préférable; parce que le temps écoulé a permis une évolution de la position des parents ou un changement à la situation initialement constatée, par exemple.

Le PE est tantôt initié par les avocat.e.s des parents, par les avocat.e.s des contentieux ou par l'intervenant.e. L'intervenant.e du DPJ est bien entendu systématiquement tenu.e au courant du processus et consulté.e quant au contenu de l'entente, mais son implication dans la négociation et son rôle pour initier le processus semblent être différents selon la région et les circonstances.

¹¹² *Id.*, [Tableau récapitulatif des conférences de règlement à l'amiable \(CRA\) tenues pour l'ensemble du Québec — Période du 1^{er} septembre 2020 au 31 août 2020](#), [Compilation des conférences de règlement à l'amiable \(CRA\) en matière jeunesse — 1^{er} septembre 2020 au 31 août 2021](#).

¹¹³ CSDEPJ, *op. cit.*, p. 233 et Projet de loi 125, *Loi modifiant la Loi sur la protection de la jeunesse et d'autres dispositions législatives*, 2006, art. 46.

¹¹⁴ Projet de loi 99, *Loi modifiant la Loi sur la protection de la jeunesse et d'autres dispositions*. 2017, préambule.

¹¹⁵ En effet, le deuxième alinéa de l'article 76.0.2 de la LPJ, introduit en 2017, précise que le protocole de l'instance, s'il est jugé nécessaire, peut porter sur l'opportunité de tenir des discussions en vue de soumettre au tribunal un projet alors que l'article 76.0.5 prévoit que le tribunal, à tout moment de l'instance, peut inviter les parties à tenir des discussions en vue de lui soumettre un projet d'entente. La Loi ne prescrit toutefois pas le mode de négociation qui doit être employé pour en arriver à un PE.

¹¹⁶ À noter qu'il est possible d'avoir recours aux PE pour les dossiers contestés, mais aussi pour les dossiers non contestés qui arrivent à une étape de judiciarisation. Les proportions estimées par les répondant.e.s comprennent probablement des dossiers appartenant à ces deux catégories.

Avantages et inconvénients des PE

Tout comme la médiation, s'il est tenté tôt et qu'il permet une entente, le PE permet d'éviter le tribunal et peut contribuer à diminuer le délai d'attente pour les familles. S'il est tenté tout près de la date d'audience, il a un impact plus faible sur les délais, mais permet tout de même d'économiser certaines ressources sociojuridiques (temps passé au tribunal par les différentes parties aux dossiers et temps de cour).

Par ailleurs, selon quelques personnes rencontrées, le PE pourrait aussi présenter une certaine valeur clinique en fonction du degré d'implication des intervenant.e.s du DPJ dans le processus. Par exemple, un ou une DPJ fait le constat que les PE sont « bons » d'un point de vue clinique alors qu'un.e avocat.e du contentieux rapporte que du travail clinique est réalisé par les intervenant.e.s dans le cadre d'un PE.

« ... il ne faut pas voir le projet d'entente comme quelque chose de purement légal qui n'a aucun bénéfice clinique. Il y a du travail clinique qui est fait par les intervenant.e.s dans le cadre d'un PE. À plusieurs occasions, c'est comme ça qu'elles arrivent à obtenir un PE. » (Avocat.e du contentieux)

À l'inverse, certain.e.s répondant.e.s disent craindre que les parents acquiescent parfois à un PE pour se « débarrasser », éviter le tribunal, ou encore, que les parents se sentent contraints d'accepter un PE parce qu'ils craignent d'obtenir un jugement défavorable ou de devoir attendre longtemps avant d'être entendus par le tribunal. Ainsi, de l'avis d'un.e représentant.e de l'enfant, « il y a probablement des dossiers en projet d'entente qui auraient avantage à aller en médiation » en raison de la faible compréhension et reconnaissance des motifs par les parents. Selon cette personne, la médiation offre plus de temps aux parents pour comprendre les situations et crée un espace de discussion pour dénouer des enjeux. Un.e intervenant.e et un.e avocat.e du contentieux résumant d'ailleurs ainsi la différence perçue dans le niveau d'investissement des parents entre la démarche de médiation et celle du PE négocié :

« Avec le PE, le travail ne vient pas nécessairement des parents alors qu'en médiation ils ont mis du leur dans le processus. Avec le PE, ils adhèrent, mais sans nécessairement bien collaborer par la suite, alors qu'il y a un bout de fait avec la médiation. » (Intervenant.e du DPJ)

« [Le PE], c'est beaucoup de travail pour les avocats et peu d'investissement pour les parties, contrairement à la médiation où c'est l'inverse. » (Avocat.e du contentieux DPJ)

Toutefois, parce qu'ils permettent globalement d'obtenir des ententes rapidement avec moins d'investissement en temps que la médiation, les PE permettent de régler beaucoup de dossiers. De l'avis de certain.e.s, bien que la médiation semble supérieure d'un point de vue clinique, le facteur temps en limite significativement le recours.

Finalement, les entrevues et groupes de discussion ont aussi permis d'apprendre que les PE négociés ont pris beaucoup d'importance et se sont systématisés dans certains districts à tel point que, dans certaines DPJ, les dossiers qui restent une fois cette démarche tentée sont des dossiers que l'on qualifie de complexes et rigidement contestés, comme l'illustre ce propos :

« Le PE est maintenant omniprésent. Ce qui reste, ce sont les dossiers rigidement contestés. » (Avocat.e du contentieux DPJ)

Ainsi, dans certains cas, les familles admissibles ne sont pas invitées à considérer la médiation parce que le DPJ préfère tenter un projet d'entente. Pour ces familles, l'accès au service est restreint, puisque la médiation n'est pas offerte comme une option faisant partie d'un panier de possibilités.

8.3.4. Approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse (approche de médiation)

L'approche de médiation n'est pas une médiation à proprement parler. C'est une approche d'intervention « intégrée au processus courant d'intervention auprès des jeunes et des familles »¹¹⁷. Elle repose sur le savoir-être de l'intervenant.e et différentes techniques de négociation.

¹¹⁷ Guide de pratique. L'approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse. 2014, p. 9 et 19.

Contrairement à la médiation, elle ne fait pas intervenir un.e médiateur.trice neutre et indépendant.e. L'intervenant.e utilise plutôt l'approche tout en assumant son mandat de protection et son rôle d'aide, de contrôle et de surveillance auprès des usagers¹¹⁸.

L'intervenant.e qui utilise cette approche dans son intervention procède par l'identification des besoins derrière les problématiques et « mise sur la responsabilisation de la famille dans la recherche de solutions ¹¹⁹ ». Les connaissances et les compétences s'y rapportant sont acquises dans le cadre de la formation continue d'une durée de trois jours¹²⁰.

L'approche est déjà en place et fait partie de la pratique-terrain depuis plusieurs années sur les territoires de Chaudière-Appalaches et de la Montérégie et elle a été récemment réintroduite par la DPJ de la Capitale-Nationale où on a entrepris de former tous.les intervenant.e.s. Il n'a toutefois pas été possible de savoir quel pourcentage des intervenant.e.s y sont formé.e.s et l'utilisent dans leur pratique courante. La DPJ des Laurentides songerait quant à elle à l'introduire prochainement.

De l'avis de certaines personnes interviewées et sur la base de commentaires recueillis dans les sondages, les intervenant.e.s formé.e.s y auraient recours systématiquement afin de favoriser la conclusion d'une entente en mesures volontaires avant que le dossier ne soit judiciairisé, quitte à accorder plus de temps aux discussions entourant la proposition d'EMV.

« [L'approche médiation] est principalement appliquée par l'intervenante sociale dans le cadre de son suivi régulier. » (Intervenant.e du DPJ)

Cette approche serait aussi utilisée à l'occasion des tables d'orientation et des tables de révision qui réunissent normalement les parents, les enfants de 14 ans et plus, les intervenant.e.s au dossier et, selon la table, les réviseur.e.s ou les coordonnateur.trice.s. Enfin, on rapporte que cette approche est parfois mise à profit dans le cadre de démarches visant à conclure un projet d'entente.

Dans le sondage, on recense quelques commentaires à l'effet que la médiation serait redondante par rapport à l'approche de médiation ou que l'intervenant.e ainsi formé.e est le.la mieux placé.e pour créer un consensus :

« Le programme ne répond pas aux besoins en protection de la jeunesse, malheureusement. Cela dit, l'intervention sous l'approche médiation faite par nos intervenants porte fruit. » (Supérieur.e DPJ, sondage)

Ainsi, pour ces personnes, lorsqu'un consensus n'est pas atteint par cette approche, toute autre tentative serait perçue comme étant vaine, comme l'illustre ce commentaire d'un.e superviseur.e clinique au sujet des raisons pour lesquelles il.elle n'avait pas soumis de dossiers :

« Souvent, en table de révision, nous faisons déjà un peu de médiation et de négociation avec les parents. Quand il n'y a pas d'entente, c'est souvent sur des points qui ne sont pas négociables. » (Supérieur.e DPJ, sondage)

Cet état d'esprit n'est pas généralisé chez les supérieur.e.s et les intervenant.e.s interrogé.e.s, mais il est pertinent de mentionner l'existence de points de tension entre la médiation et l'approche de médiation qui devraient en théorie être complémentaires.

8.4. Adhésion, volume et attentes en matière de plus-value clinique

Les données de sondage montrent qu'il existe de l'ouverture pour la médiation en protection de la jeunesse et qu'on croit qu'elle peut avoir les effets bénéfiques attendus. Les DPJ, les supérieur.e.s et les représentant.e.s sont toutefois nombreux.ses à croire que le volume de dossiers sera moindre qu'anticipé. La plus-value clinique attendue continue toutefois de motiver le désir de conserver l'option.

¹¹⁸ Drapeau, S. et coll., *Application et évaluation d'une approche consensuelle en contexte de protection de la jeunesse : la négociation sur intérêts*, 2012, p. 8.

¹¹⁹ Guide de pratique. L'approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse. 2014, p. 20.

¹²⁰ Dans les années 2000, cette formation était offerte dans le cadre du Programme national de formation et visait principalement les centres jeunesse. Dans Sarrazin, G. et Lalande, D. *Présentation à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse*, 2019.

8.4.1. Adhésion au principe de la médiation

Les personnes qui n'ont pas expérimenté la médiation semblent en général adhérer à son principe. Ainsi, même les supérieur.e.s DPJ, intervenant.e.s et représentant.e.s qui n'ont pas fait l'expérience d'une médiation sont majoritairement en accord avec l'idée que la médiation favorise la compréhension du point de vue des autres personnes présentes, la participation des parents, la prise en compte du point de vue de l'enfant et qu'elle permet de se centrer sur l'intérêt de ce dernier (tableau 28).

Tableau 28. Scores de la perception des effets potentiels de la médiation, selon la catégorie des répondant.e.s sans expérience de médiation

Énoncés du sondage	Supérieur.e.s DPJ	Intervenant.e.s sans expérience de médiation	Représentant.e.s sans expérience de médiation
Favoriser la participation des parents	81,7 % (n=62)	77,7 % (n=142)	83,3 % (n=10)
Favoriser la prise en compte du point de vue de l'enfant	79,8 % (n=61)	74,8 % (n=139)	80,0 % (n=10)
Se centrer sur l'intérêt de l'enfant	78,7 % (n=61)	79,1 % (n=142)	83,3 % (n=10)
Mieux comprendre le point de vue des autres personnes présentes	74,6 % (n=59)	78,3 % (n=140)	80,0 % (n=10)

Source : sondages auprès des supérieur.e.s DPJ, intervenant.e.s DPJ et des représentant.e.s de l'enfant.

Enfin, il existe aussi une part importante des répondant.e.s qui ne l'ont pas expérimentée qui croit que la médiation peut avoir des effets à plus long terme comme d'améliorer la relation avec la famille et faciliter l'application de mesures (tableau 29).

Tableau 29. Scores de la perception des effets potentiels sur la relation d'aide, selon la catégorie de répondant.e.s sans expérience de médiation

Énoncés du sondage	Supérieur.e.s DPJ	Intervenant.e.s sans expérience de médiation	Représentant.e.s sans expérience de médiation
Améliorer la qualité de la relation d'aide avec la famille ¹	74,5 % (n=60)	77,9 % (n=134)	60,0 % (n=10)
Faciliter l'application des mesures identifiées dans l'entente	69,6 % (n=57)	76,0 % (n=139)	72,0 % (n=19)

¹ Pour les représentant.e.s de l'enfant, l'énoncé est formulé comme suit : « Je crois que la médiation peut améliorer la qualité de ma relation avec les enfants que je représente ».

Source : sondages auprès des supérieur.e.s DPJ, intervenant.e.s DPJ et des représentant.e.s de l'enfant.

8.4.2. Volume de dossiers et valeur clinique de la médiation

Les DPJ au sujet du volume de dossiers

« Le bassin potentiel de dossiers qui répondent aux critères et qui peuvent avoir une voie de succès via la médiation, il est plus petit que ce qu'on anticipait [...], mais il pourrait y en avoir plus. »

« On n'arrivera jamais à plein de situations au Québec avec ce projet-là. Si on pense qu'on aura une réussite en raison du volume, on se tire dans le pied. »

« ...on le voit plus gros que c'est, ça ne va pas régler les délais judiciaires, mais c'est pertinent au plan clinique pour dénouer des situations. »

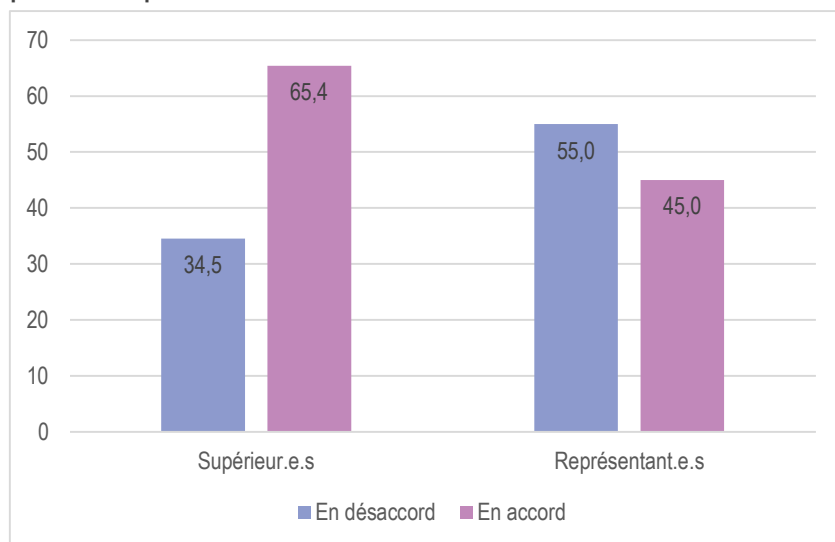
« La médiation n'atteindra pas les cibles fixées au départ compte tenu qu'il y a plein d'autres possibilités. »

Extraits de groupes de discussion et d'entrevues

De l'avis des DPJ rencontré.e.s, il ne faut pas s'attendre à ce qu'un grand volume de dossiers soit réalisé par médiation, notamment en raison des critères de sélection des dossiers ou des autres options disponibles (voir l'encadré).

Les données de sondage révèlent aussi que la perception selon laquelle la médiation est appropriée seulement pour un très petit nombre de dossiers est présente chez près des deux tiers des supérieur.e.s DPJ (65,4 % (36/55)) et presque la moitié des représentant.e.s de l'enfant 45,0 % (9/20) (Graphique 12).

Graphique 12. Distribution du niveau d'accord des supérieur.e.s DPJ et des représentant.e.s de l'enfant avec l'idée que la médiation est appropriée seulement pour un très petit nombre de dossiers



Source : sondages auprès des supérieur.e.s DPJ et des représentant.e.s de l'enfant.

Enfin, certain.e.s avocat.e.s du contentieux considèrent aussi que le bassin de dossiers pour la médiation est plus petit qu'anticipé. Pour certain.e.s d'entre eux.Iles, le succès du projet pilote doit toutefois être réfléchi en termes de plus-value clinique plutôt que de volume de médiations réalisées.

Des intervenant.e.s du DPJ rencontré.e.s partageaient aussi cet avis : « *Malgré un volume de dossiers en deçà des attentes, je crois nécessaire qu'on puisse garder la médiation dans le coffre à outils et que ce soit une façon de faire adhérer les gens, d'embarquer dans le bateau avec nous, même si ça ne leur tente pas à la base et qu'ils nous voient menaçants.* ».

De plus, les intervenant.e.s qui ont participé à des médiations disent croire à la valeur clinique de la médiation et disent l'avoir expérimentée en tout ou en partie. Pour eux.Iles, la médiation permet :

- de travailler autrement avec les familles (autre façon d'exercer l'autorité du DPJ);
- aux parents de nommer leurs besoins et de se sentir entendus, d'être sur un pied d'égalité avec la DPJ;
- aux parents d'investir du temps et du travail dans le processus;
- de cibler les forces des parents;
- une plus grande originalité des mesures (solutions qui ont plus de sens pour les familles);
- d'en arriver à une solution consensuelle choisie plutôt qu'imposée par le tribunal.

Et parce qu'elle permet de travailler différemment, la médiation peut selon eux, générer les bénéfices cliniques recherchés tels :

- que l'acceptation des services de la DPJ et l'adhésion à un processus perçu comme menaçant;
- qu'une meilleure compréhension de la situation et des motifs de compromission (mieux comprendre ce qui doit être travaillé, mieux comprendre pourquoi la DPJ est dans leur vie);
- qu'une meilleure participation et une meilleure collaboration des parents et des enfants.

La recherche d'une valeur clinique semble donc motiver la volonté des personnes l'ayant expérimentée de conserver le projet pilote dans la boîte à outils de la DPJ. Toutefois, dans le cadre de cette évaluation, il n'a pas été possible de documenter et de mesurer la présence et l'ampleur de cette plus-value clinique attendue.

8.5. Principaux constats

Les DPJ se sont dotées de différents processus et stratégies pour cibler et analyser les dossiers pour la médiation. Le réflexe de songer à la médiation semble toutefois peu implanté chez les intervenant.e.s du DPJ et pour plusieurs, les critères et le processus de sélection des dossiers manquaient encore de clarté au moment de répondre au sondage, plus d'une année après le début des travaux d'implantation dans leur région. De leur côté, malgré un niveau de perception de leur connaissance du projet pilote plus grand que celui des intervenant.e.s, les supérieur.e.s semblent encore peu impliqué.e.s dans l'analyse clinique de dossiers ciblés pour la médiation.

Outre les critères officiels d'admission, d'exclusion et de prudence prévus par le projet pilote, d'autres considérations sont prises en compte par les DPJ pour déterminer les dossiers qui seront référés en médiation. Ces autres considérations peuvent concerner les parents, l'intervenant.e, les caractéristiques du dossier ou encore le temps disponible avant la date d'audience au tribunal. L'ajout de ces critères contribue à restreindre le nombre de dossiers proposés pour la médiation et peut créer un enjeu d'équité d'accès, tout comme la préférence de certaines DPJ d'avoir d'abord recours à d'autres approches consensuelles telles que le projet d'entente, qui, plus rapide et moins énergivore, permet aussi d'éviter une audience au tribunal. Ainsi, l'accès au service n'est plus seulement déterminé par des critères convenus et uniformes d'une région à l'autre, mais dépend aussi de critères plus arbitraires et de considérations d'ordre logistique. Enfin, il semble exister des points de tension entre la médiation et l'approche de médiation, ces deux approches en théorie complémentaires étant considérées par certaines personnes comme redondantes, diminuant ainsi la perception d'utilité et de pertinence du PPMPJ.

Le temps disponible avant l'audition au fond est aussi une variable considérée au moment de choisir d'avoir recours ou non à la médiation. Une durée anticipée de médiation plus courte que le temps disponible rend le recours à la médiation possible, mais une durée qui pourrait excéder le temps disponible avant la date d'audition réduit la possibilité que la médiation soit l'option choisie. Réduire la durée augmenterait l'attractivité de la médiation comme moyen de réduire l'attente des familles et augmenterait le nombre de justiciables pour qui la médiation peut être tentée avant la date d'audition. Enfin, il est aussi avantageux pour l'administration de la justice que les ententes interviennent le plus tôt possible afin de libérer le temps de cour assez tôt pour en permettre une utilisation optimale.

Enfin, bien que plusieurs personnes consultées semblent d'avis que la médiation ne permettra pas de traiter un très grand volume de dossiers, on semble globalement adhérer au principe selon lequel la médiation est une option qui a sa place en protection de la jeunesse et croire au potentiel d'une plus-value clinique au bénéfice des familles.

TROISIÈME PARTIE : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

9. CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

Depuis son lancement dans la première région en septembre 2021, le projet pilote a fait face à certaines difficultés qui ont eu pour effet de limiter le nombre de dossiers référés en médiation. Parmi ces difficultés, notons l'ajout de critères d'exclusion non prévus par le service et des délais souvent plus longs que prévu pour compléter le processus. Aussi, certains enjeux vécus durant les médiations auraient eu pour effet d'ébranler la confiance envers le service chez certains acteurs.

Ces enjeux ont amené les responsables du projet pilote au sein des ministères à faire différents ajustements en cours d'implantation tels que l'ajout d'outils d'accompagnement pour les médiateur.trice.s, la mise au point de documents d'information sur le projet ou l'augmentation du nombre d'heures allouées à la médiation. Certains changements tels que l'embauche de médiateur.trice.s spécialisé.e.s ou la plus récente augmentation du nombre d'heures allouées au travail hors séance n'ont pu être pris en compte dans l'évaluation.

L'évaluation a également fait ressortir qu'il faut tenir compte du contexte dans lequel le PPMPJ a été lancé pour comprendre les enjeux rencontrés. D'abord, le projet a été déployé dans un contexte caractérisé par une surcharge de travail et un roulement important du personnel au sein des DPJ. Ensuite, le PPMPJ n'est pas la seule approche consensuelle en matière de protection de la jeunesse. Parmi les alternatives, le PE, considéré plus rapide et moins énergivore, permet maintenant de régler un grand volume de dossiers hors des tribunaux. L'approche de médiation, parfois confondue avec le service de médiation, est aussi considérée par certain.e.s comme une alternative avantageuse sur le plan du temps et des ressources investies. Ainsi, comme toute nouveauté, afin d'intégrer les pratiques courantes en protection de la jeunesse, le PPMPJ doit non seulement relever le défi d'être mieux connu en contexte de surcharge et de roulement important des employé.e.s, mais il doit aussi se positionner dans le panier d'options et définir sa plus-value par rapport à d'autres approches qui génèrent elles aussi des ententes et permettent d'éviter le tribunal. Dans un souci d'équité d'accès, une réflexion doit également être faite quant au moment où la médiation est offerte aux familles.

Malgré les obstacles rencontrés et les alternatives disponibles, la plus-value clinique attendue, qu'il s'agisse d'une meilleure compréhension de la situation et des motifs de compromission, d'une participation active des parents et des enfants ou d'effets bénéfiques sur la relation d'aide, continue de motiver le recours à la médiation, tout comme la perspective de pouvoir éviter un débat contradictoire au tribunal, d'obtenir une meilleure collaboration au moment de l'application des mesures ou même de pouvoir fermer plus rapidement un dossier. Cependant, de l'avis de plusieurs, même si le PPMPJ était parvenu à maturité au moment des travaux d'évaluation, le volume de dossiers aurait tout de même été moindre qu'anticipé. Le potentiel de la médiation est encore à cet égard inconnu et la plus-value clinique n'a pas été documentée dans le contexte du PPMPJ.

Dans l'éventualité où une pérennisation du projet serait envisagée, il semble essentiel qu'un volume suffisant de dossiers puisse être réalisé annuellement afin de justifier les ressources qui y sont dédiées, que l'on pense aux médiateur.trice.s formé.e.s ou aux représentant.e.s de l'enfant. Ceci permettrait également d'atteindre une masse critique d'intervenant.e.s ayant expérimenté la médiation et de l'ancrer dans la pratique. La présente évaluation n'est cependant pas en mesure de définir le volume de dossiers requis pour atteindre cet objectif. De plus, une meilleure maîtrise des délais associés à la médiation et une meilleure connaissance des bénéfices cliniques en contexte québécois pourraient contribuer à populariser le recours à la médiation et permettre de mieux définir sa place et son potentiel quant à la quantité de dossiers qu'il est possible de régler par ce moyen. Le cas échéant, une attention devrait être portée quant à l'impact de ce volume sur la charge de travail des intervenant.e.s, bien que la majorité des intervenant.e.s et supérieur.e.s ayant répondu au sondage considèrent que la médiation demande un investissement de temps raisonnable, cette opinion est pour l'instant forgée sur la base d'un très petit nombre de dossiers.

Considérant les différents enjeux rencontrés par le PPMPJ et les résultats obtenus dans le cadre de l'évaluation, il serait judicieux de consolider le projet pilote dans les régions déjà participantes avant d'envisager un déploiement dans d'autres régions. Cela permettrait d'expérimenter et d'apprécier davantage les impacts des ajustements apportés en cours de projet et de mieux se positionner pour un éventuel déploiement à plus grande échelle.

Basées sur les constats de l'évaluation du PPMPJ, les recommandations qui suivent sont proposées.

1. En ce qui concerne les médiateur.trice.s

- Considérant que certain.e.s médiateur.trice.s ont éprouvé des difficultés à remplir leur rôle en raison de leur connaissance insuffisante de la LPJ et des processus en protection de la jeunesse;
- Considérant des témoignages reçus selon lesquels la médiation n'a pas permis de susciter un sentiment d'équité et d'ouverture chez certains parents participants;
- Considérant que des médiateur.trice.s éprouvent des doutes quant à la suffisance de la formation reçue;
- Considérant que la tolérance à l'erreur est faible dans un processus qui implique des enfants et leur famille fragilisée, et que tout défaut de qualité a le potentiel de porter préjudice à la crédibilité du service et de constituer un obstacle à son utilisation;
- Considérant que dans certaines régions, l'essentiel des dossiers est maintenant confié à des médiateur.trice.s spécialisé.e.s.

Il est recommandé :

- 1a) de s'assurer que les médiateur.trice.s recruté.e.s ont une expérience suffisante en protection de la jeunesse et une connaissance adéquate de la LPJ;
- 1b) de réviser les formations offertes afin qu'elles soient mieux adaptées à l'acquisition des connaissances et au développement des compétences essentielles pour agir à titre de médiateur.trice en protection de la jeunesse;
- 1c) de poursuivre les efforts visant à soutenir les médiateur.trice.s dans leur pratique et visant à faire un suivi de la qualité des médiations;
- 1d) de veiller à préparer une relève pour les médiateur.trice.s spécialisé.e.s embauché.e.s afin d'éviter le bris de service en cas par exemple d'absence ou de surcharge.

2. En matière de formation et d'information aux intervenant.e.s du DPJ

- Considérant que la proportion d'intervenant.e.s qui ne connaissent pas bien le PPMPJ est encore élevée;
- Considérant que le roulement de personnel force la reprise fréquente des rencontres d'information sur le sujet;
- Considérant la charge de travail élevée au sein des DPJ.

Il est recommandé :

- 2) de fournir des outils de formation autonomes, facilement accessibles qui pourraient prendre la forme de webinaires préenregistrés ou de capsules d'information, et en faire une partie intégrante et obligatoire du processus d'accueil des nouveaux.elles employé.e.s des DPJ.

3. En matière de mobilisation des supérieur.e.s DPJ

- Considérant que les supérieur.e.s DPJ semblent encore peu impliqués dans la sélection de dossiers propices à la médiation;
- Considérant qu'une proportion importante ne considère pas qu'il est dans leur rôle de soutenir les intervenant.e.s participant à une médiation;
- Considérant que les supérieur.e.s affichent un niveau de satisfaction globale plutôt faible envers le service;
- Considérant que, dans une perspective de pérennisation, les supérieur.e.s DPJ pourraient être appelé.e.s à prendre complètement à leur compte les tâches d'encadrement clinique liées à la médiation et à s'impliquer davantage dans l'effort de sélection des dossiers.

Il est recommandé :

- 3a) de mieux définir le rôle des supérieur.e.s DPJ concernant la sélection des dossiers et la supervision clinique;
- 3b) de mettre en place des mesures de transfert des compétences leur permettant de prendre à leur compte un rôle de soutien auprès des intervenant.e.s et d'assumer leur rôle concernant la sélection des dossiers;
- 3c) de mettre en place une démarche permettant de mieux comprendre les insatisfactions chez les supérieur.e.s DPJ.

4. En matière de contrôle des délais associés à une médiation

- Considérant qu'il est en général reconnu qu'une intervention rapide est bénéfique pour les familles et les enfants;
- Considérant que certaines durées du processus de médiation excèdent celles prévues par le projet, notamment en raison de la non-disponibilité de certain.e.s participant.e.s à la médiation.

Il est recommandé :

- 4) d'assurer un meilleur contrôle des délais en mettant en place des mesures favorisant par exemple la disponibilité des acteurs concernés par la médiation en temps opportun.

5. En matière d'équité d'accès

- Considérant que la propension à d'abord tenter d'autres options consensuelles et à mettre en place des critères d'exclusion non prévus par le service dans les différentes DPJ contribuent parfois à restreindre le nombre de familles à qui la médiation est offerte et posent un enjeu d'équité d'accès.

Il est recommandé :

- 5a) d'offrir aux familles le choix de tenter ou non une médiation lorsqu'un dossier est admissible et qu'il n'y a pas de contre-indication clinique liée à l'application des considérations de prudence définies par le service.
- Considérant que le délai disponible avant l'audition au tribunal est l'un des critères pris en compte pour sélectionner les dossiers offerts en médiation et que l'utilisation de ce critère pose un enjeu d'équité d'accès, lorsque ce délai est inférieur à la durée anticipée d'une médiation.

Il est recommandé :

- 5b) d'offrir la médiation aux familles assez tôt dans le cheminement des dossiers et, au besoin, mettre en place des aménagements afin d'éviter de pénaliser les familles lorsque le délai d'audition est inférieur à la durée médiane d'une médiation.

6. En matière de suivi de l'intervention

- Considérant que les données disponibles ne permettent pas de recenser toutes les raisons ayant mené à ne pas retenir un dossier ou de quantifier l'ampleur de l'effort nécessaire pour sélectionner des dossiers;
- Considérant que les données disponibles ne permettent pas de faire ressortir les critères susceptibles de favoriser la tenue d'une médiation ou son succès, ni de caractériser et de mesurer la plus-value clinique de la médiation;
- Considérant que la plus-value clinique théorique de la médiation est un élément qui motive la volonté de poursuivre son implantation et qui pourrait la distinguer des autres options consensuelles.

Il est recommandé :

- 6) d'améliorer les outils et les processus de collecte afin d'obtenir des données uniformes et de qualité sur le processus de médiation, allant de la sélection des dossiers jusqu'aux effets cliniques à court et à moyen termes.

ANNEXE I – TERRITOIRES DE DÉPLOIEMENT

TERRITOIRES DE DÉPLOIEMENT DU PROJET PILOTE DE MÉDIATION EN PROTECTION DE LA JEUNESSE (DPJ, DISTRICTS JUDICIAIRES ET PALAIS DE JUSTICE CONCERNÉS)

DPJ	Capitale-Nationale	Chaudière-Appalaches (phases 1 et 2)	Montérégie	Estrie	Laurentides
Palais de justice	– Québec – La Malbaie	– Québec (1) – Montmagny (2) – Saint-Joseph-de-Beauce (2) – Thetford Mines (2)	– Longueuil – Saint-Jean-sur-Richelieu	– Sherbrooke – Cowansville – Granby	– Saint-Jérôme
Districts judiciaires	– Québec – Charlevoix	– Québec (1) – Montmagny (2) – Beauce (2) – Frontenac (2)	– Longueuil – Iberville	– Saint-François – Bedford	– Terrebonne
Début des travaux ¹²¹	Septembre 2021	Juin 2022 (1) Septembre 2022 (2)	Septembre 2022	Septembre 2022	Septembre 2022
Premier dossier référé à un.e médiateur.trice	Février 2022	Septembre 2022	Décembre 2022	Février 2023	Novembre 2022
Taux de judiciarisation de tous les dossiers en application des mesures (2019-2020) ¹²² Taux moyen prov. : 68,8 %	73,5 %	69,7 %	66,6 %	70,6 %	60,6 %

¹²¹ Cette date est celle de la première rencontre du comité opérationnel.

¹²² CSDEPJ, *op. cit.*, 2021. Annexe 1. Données quantitatives, p. 38.

ANNEXE II – COMPOSITION ET RÔLE DES COMITÉS DE GOUVERNANCE ET DES COMITÉS CONSULTATIFS

Comité directeur

Le comité directeur est composé des professionnels responsables du projet pilote, de leur gestionnaire et d'évaluatrices des deux ministères. Animé par la responsable du projet au MJQ, il a pour but de :

- faire le suivi de la mise en œuvre du projet;
- donner des orientations au comité de coordination relativement aux demandes formulées par les sous-ministres associés;
- prendre les décisions qui s'imposent, notamment face aux enjeux ou lors de litiges;
- faire le pont entre les travaux d'évaluation et la mise en place des changements.

Comité de coordination

Composé des gestionnaires et des professionnel.le.s responsables du projet pilote au MJQ et au MSSS et des DPJ participantes, le comité de coordination a notamment pour but :

- d'assurer une coordination interministérielle des travaux;
- de faire le suivi des opérations associées aux diverses composantes du projet (formation, médiation, évaluation, etc.) auprès du comité directeur;
- d'identifier les enjeux de la mise en œuvre du projet, proposer des pistes de solutions et obtenir les orientations du comité directeur, lorsqu'opportun;
- de soumettre les enjeux au comité directeur pour décision ou approbation;
- de faire le suivi de la mise en œuvre du projet.

Comités opérationnels

Selon la charte de comité, *les comités opérationnels ont pour but « de réunir tous les acteurs ayant un rôle clé dans l'opérationnalisation du projet pilote de médiation afin de favoriser sa mise en œuvre, la résolution des enjeux rencontrés et d'assurer l'amélioration continue ».*

Animés et présidés par la personne responsable du projet au MJQ en collaboration avec la personne responsable du projet pilote au MSSS, les comités opérationnels ont été, dans un premier temps, en mesure de rassembler, pour chaque région de déploiement, le ou la porteur.euse de projet, des représentant.e.s de l'équipe DPJ impliqué.e.s dans la mise en œuvre, des représentant.e.s du contentieux DPJ, des représentant.e.s de la CSJ et des membres de la magistrature. Dans un deuxième temps, les superviseur.e.s cliniques des médiateur.trice.s, les avocat.e.s de pratique privée et les médiateur.trice.s ont aussi été invité.e.s à participer.

Comité de codéveloppement

À l'origine animé par les responsables de projet du MJQ et du MSSS, le comité de codéveloppement est composé des porteur.euse.s de projet des régions de déploiement. Il a pour but le partage direct des connaissances et des bonnes pratiques développées dans le cadre du projet pilote. Depuis janvier 2025, il est entièrement sous la responsabilité des porteur.euse.s de projet des régions de déploiement et les responsables du MJQ et du MSSS n'y siègent plus.

Comité réviseur de la formation

Mis en place en novembre 2023, ce comité *ad hoc* s'est réuni à trois reprises afin de réfléchir aux moyens de bonifier le contenu de l'ensemble des formations et ateliers de perfectionnement offerts aux médiateur.trice.s. Il s'agit d'un comité interdisciplinaire consultatif composé de personnes représentant différentes parties prenantes du projet pilote : représentant.e.s des enfants, superviseur.e.s cliniques, porteur.euse.s de projet des DPJ, médiateur.trice.s, avocat.e.s du contentieux et chercheur.euse.s spécialisé.e.s.

ANNEXE III – COMPARAISON DES APPROCHES CONSENSUELLES EN PROTECTION DE LA JEUNESSE

	Médiation en protection de la jeunesse	Conférence de règlement à l'amiable (CRA) ¹²³	Projet d'entente	Programme d'intervention sociojudiciaire en conflits sévères de séparation	Approche de médiation en protection de la jeunesse ¹²⁴
Année	Depuis 2021	Depuis 2006	Depuis 2007	Depuis 2018	s. o. ¹²⁵
Objectif	Favoriser la participation active de l'enfant et de ses parents dans la recherche de solutions consensuelles pour corriger une situation de compromission Diminuer le recours au tribunal dans la recherche de solutions aux situations de compromission	Permettre de régler un différend en matière de protection de la jeunesse dans un contexte plus cordial et sans avoir à tenir une enquête en salle d'audience	Permettre aux parties à l'instance de présenter une solution commune au tribunal	Amener les parents à établir une coparentalité fonctionnelle permettant d'assurer la sécurité et le développement de leur enfant, en respect de son intérêt et de ses droits ¹²⁶	Permettre aux intervenant.e.s en DPJ d'appliquer une approche basée sur l'utilisation de techniques de médiation — la négociation sur intérêt dans leur pratique courante
Clientèle ou bénéficiaire principal	Enfants pris en charge par le DPJ, à l'exclusion des situations d'interdit de contact, les cas d'inaptitude ¹²⁷	Enfants pris en charge par le DPJ et dont le dossier est judiciairisé, et leurs parents	Enfants pris en charge par le DPJ et dont le dossier est judiciairisé, et leurs parents	Parents et enfants dont la sécurité ou le développement sont compromis en raison de mauvais traitements psychologiques dans le cadre d'un conflit sévère de séparation et leurs parents ¹²⁸	Parents et enfants dont la situation mène à l'intervention du DPJ Sans limites quant au type de dossiers ou à l'âge des enfants
Médiateur.trice conciliateur.trice ou intervenant.e	Médiateur.trice familial.e accrédité.e (sélectionné.e et formé.e dans le cadre du projet pilote)	Un juge (différent du juge qui tiendra l'audition, le cas échéant) agit à titre de conciliateur	Sans le concours d'un.e médiateur.trice	Sans le concours d'un.e médiateur.trice – Intervenant.e en coparentalité (ICP) neutre et indépendant.e de la DPJ	Sans le concours d'un.e médiateur.trice – Intervenant.e du DPJ ¹²⁹ formé.e à l'approche et qui est aussi partie prenante du dossier

¹²³ Cour du Québec, *Tableau récapitulatif des conférences de règlement à l'amiable (CRA) tenues pour l'ensemble du Québec – Période du 1^{er} septembre 2020 au 31 août 2021*.

¹²⁴ Contrairement aux autres approches présentées dans ce tableau, l'approche de médiation n'est pas un processus ou un service distinct. Elle est intégrée à ce tableau afin de faciliter l'analyse.

¹²⁵ En continu seulement dans certaines régions telles que Montérégie et Chaudière-Appalaches. Réintroduite ou introduite récemment dans d'autres régions telles que Capitale-Nationale.

¹²⁶ Pour les enfants, le programme vise à réduire les impacts associés aux conflits sévères de séparation.

¹²⁷ La prudence est recommandée lorsqu'une situation nécessite un hébergement provisoire en raison des délais ou dans le cas de situations telles que les abus sexuels ou physiques, les problématiques de santé mentale, l'abus de substances et les situations où l'on observe un déséquilibre de pouvoir trop important dans le cas de violence basée sur l'honneur; de violence conjugale ou de violence conjugale post-séparation. Voir Gouvernement du Québec, octobre 2023, *op. cit.*, p. 5-6.

¹²⁸ Les conflits doivent être intenses, persistants et avoir des répercussions développementales et sociales pour l'enfant et sa famille.

¹²⁹ Dans ce modèle, l'intervenant.e. a un double rôle. D'une part, il.elle conduit la négociation en utilisant l'approche de négociation sur intérêts par laquelle il.elle encourage l'expression des besoins des participant.e.s. D'autre part, il.elle se retrouve aussi à être une partie prenante du dossier où il.elle a le mandat d'assurer la protection et le développement de l'enfant. Cette ambiguïté faisait partie des interrogations soulevées par les participant.e.s de ce projet pilote. Voir Drapeau, S. et coll., 2012, p. 38.

				qui planifie et met en place un plan de traitement clinique – Juge en coparentalité lors d'une conférence de règlement à l'amiable régulière ou adaptée au programme	
Parties présentes aux discussions	– Parents – Enfant, lorsqu'indiqué – Représentant.e de l'enfant – Intervenant.e du DPJ – Personne significative (avec l'accord des autres parties)	– Parents – Avocat.e.s des parents (si représentés) – Enfant, lorsqu'indiqué – Représentant.e de l'enfant – Intervenant.e du DPJ – Procureur.e du DPJ – Le cas échéant, autres parties à l'instance et leurs procureur.e.s	– Avocat.e.s des parents (si représentés) – Parents (si non représentés) – Représentant.e de l'enfant – Procureur.e du DPJ – Le cas échéant, les procureur.e.s des autres parties à l'instance	s. o. À noter que lors d'une CRA, l'ICP est présent.e à titre d'observateur.trice et est non contraignable devant la cour.	s. o.
Participation volontaire	Oui	Oui	Le tribunal peut exiger qu'une tentative soit faite.	Oui	s. o.
Coûts	Gratuit	Gratuit (prévoir la rémunération des avocat.e.s des parents qui y assistent)	Rémunération des avocat.e.s des parents	Gratuit Dans le cas d'une CRA, il faut prévoir la rémunération des avocat.e.s des parents qui y assistent.	s. o.
Nombre d'heures	Au maximum, six (6) heures de médiation pour les séances en présence des participant.e.s. Deux (2) heures supplémentaires allouées sur autorisation dans les situations complexes ¹³⁰	Trois heures, une seule séance, sauf exception	s. o.	Pas de limites quant au nombre de séances avec l'ICP	s. o.
Moment du processus et étape du dossier	Processus judiciaire et volontaire Étapes : É/O et révision	Processus judiciaire Étapes : É/O et révision	Processus judiciaire Étapes : É/O et révision	Processus judiciaire Étapes : É/O et AM dans certaines situations	Intégré aux services courants À toute étape du processus

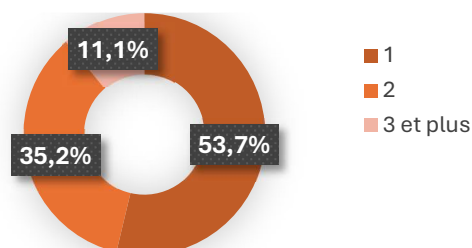
¹³⁰ Depuis mai 2023. Avant mai 2023, le programme prévoyait au maximum six heures de médiation pour les séances en présence des participant.e.s.

ANNEXE IV – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU PORTRAIT

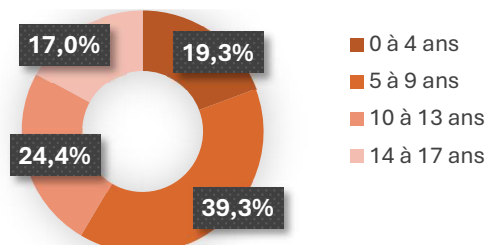


Nombre d'enfants par dossiers attribués et leur âge

Selon le nombre d'enfants par dossier attribué (n=108)



Selon l'âge des enfants (n=135¹³¹)



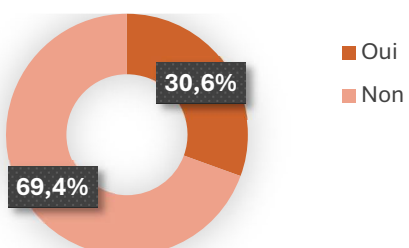
Source : données de monitoring des DPJ et données des factures et des rapports fournis par les médiateur.trice.s.

- Plus de la moitié des dossiers attribués (53,7 %) concernent un seul enfant.
- Les enfants concernés ont le plus souvent entre 5 et 9 ans (39,3 %).
- 17 % des enfants avaient 14 ans et plus – âge de consentement légal (ou âge à partir duquel ils peuvent se représenter eux-mêmes).



Présence des enfants aux séances de médiation des dossiers entamés

Présence d'un enfant à au moins une séance (n=72¹³²)



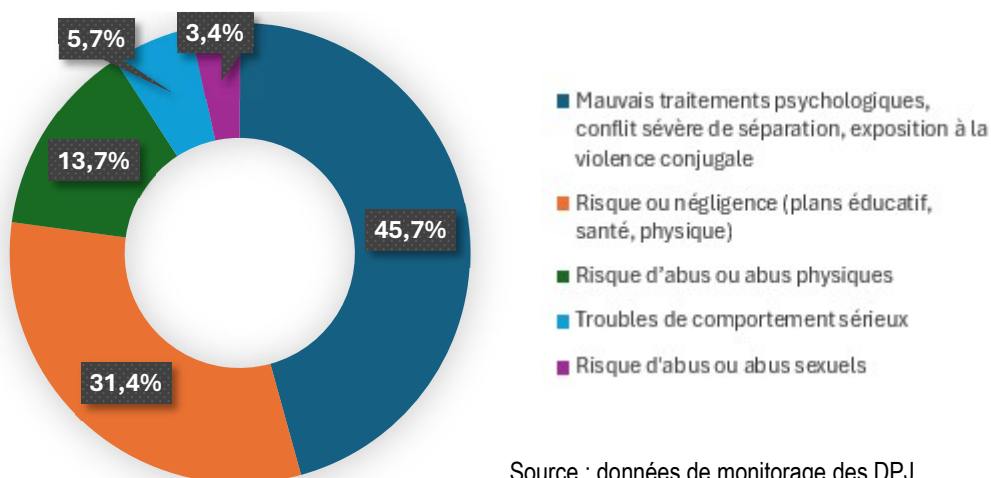
- Au moins un des enfants a été présent à au moins une séance de médiation dans 30,6 % des dossiers.

Source : données des factures et des rapports fournis par les médiateur.trice.s.

¹³¹ Valeurs manquantes : 40.

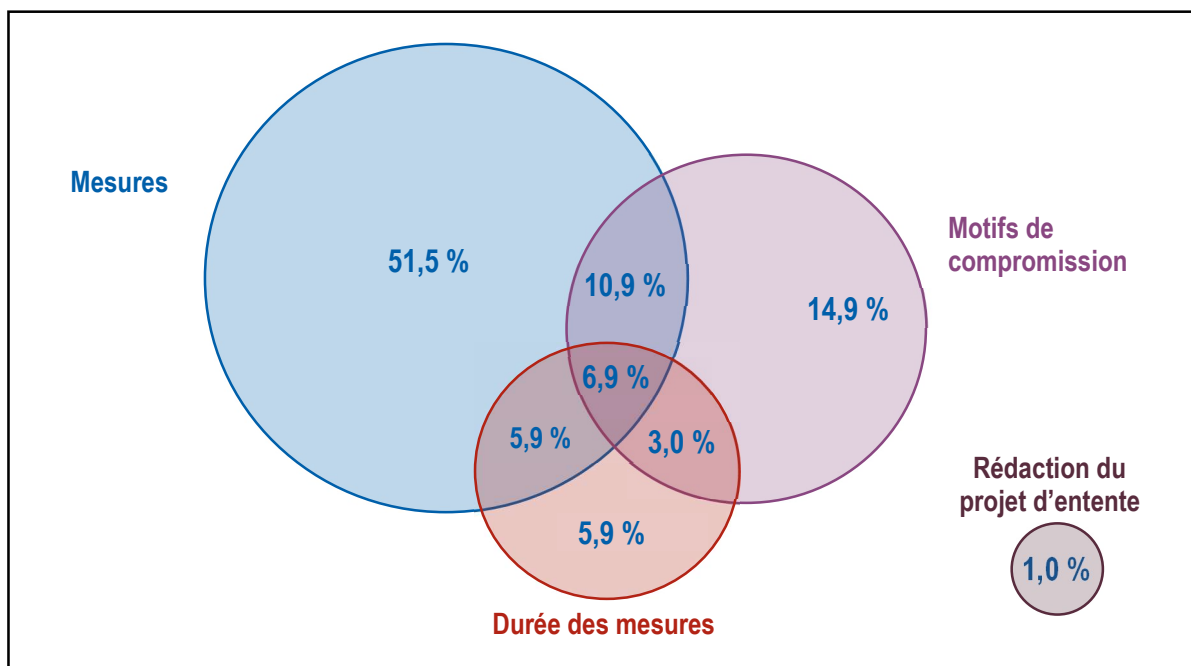
¹³² Valeurs manquantes : 10.

Distribution des motifs principaux de compromission des enfants des dossiers de médiation attribués (n=175)



- Les mauvais traitements psychologiques et la négligence sont les alinéas principaux les plus fréquents pour les enfants dirigés vers la médiation, respectivement 45,7 % et 31,4 %.

Nombre de dossiers selon l'objet du litige (n=101)



Source : données de monitoring des DPJ.

- Le choix des mesures est l'objet de litige le plus fréquent. Il est présent seul (51,5 %) ou en combinaison (23,7 %) dans 75,2 % des dossiers analysés;
- Seulement 14,9 % des dossiers avaient les motifs de compromission comme seul objet de litige. Ils sont toutefois présents seuls ou en combinaison dans 35,7 % des dossiers.



Distribution et moyenne du nombre de séances de médiation par dossier entamé

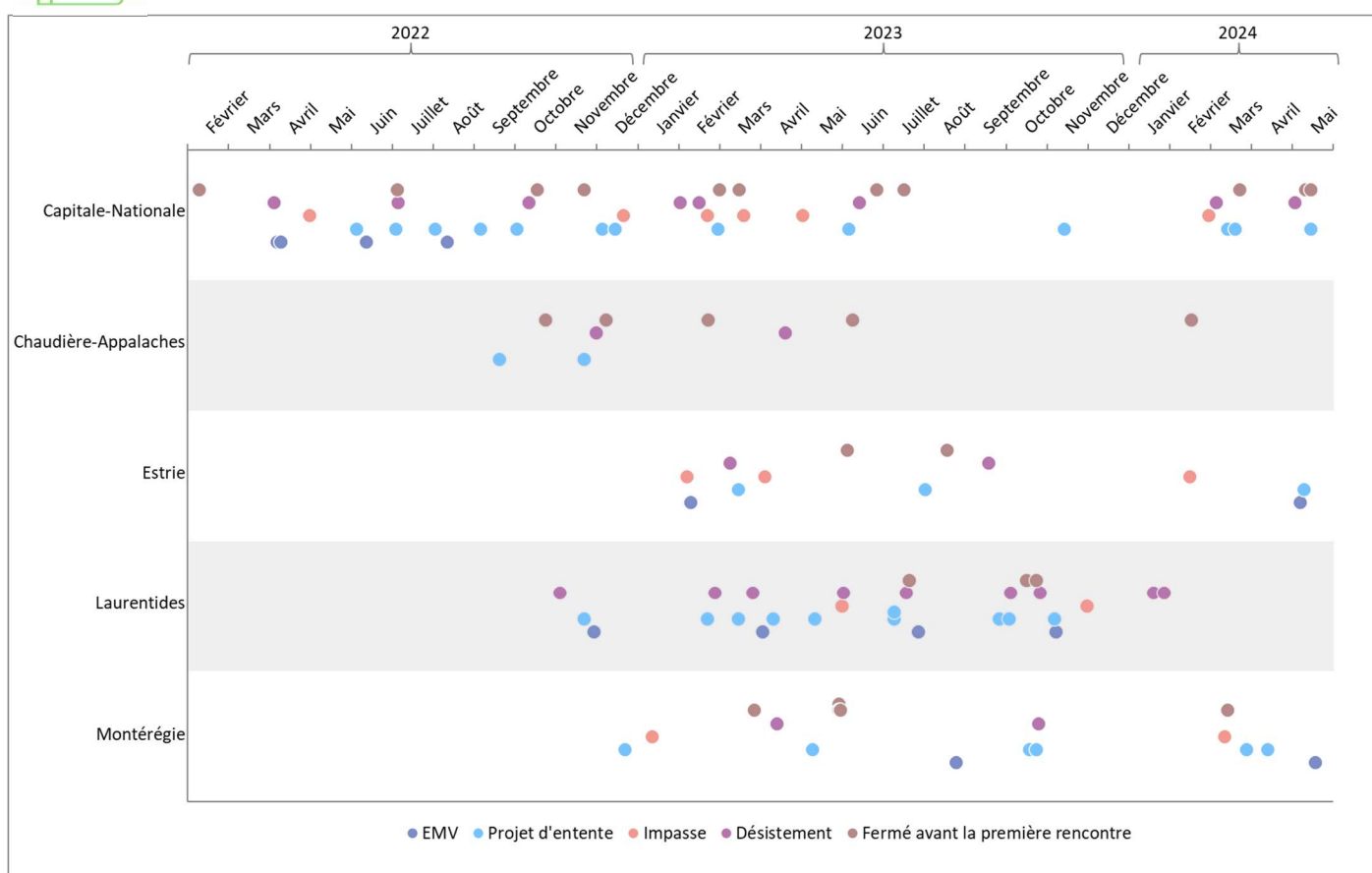
Nombre de séances de médiation	Nombre de dossiers entamés	%
1	17	20,7
2	31	37,8
3	14	17,1
4	12	14,6
5	7	8,5
6	1	1,2
Total	82	100
Moyenne pour les dossiers avec entente	2,6	
Moyenne pour les dossiers sans entente	2,5	
Moyenne pour l'ensemble des dossiers	2,6	

Source : données de monitoring des DPJ.

- Le nombre moyen de séances par dossier est de 2,6 et la différence est négligeable entre les dossiers qui se sont conclus par une entente ou non.



Répartition dans le temps des dossiers attribués dans chaque région, selon leur issue (n=108)



Ce graphique présente chacun des 108 dossiers attribués en médiation selon la date où le/la porteur.euse reçoit la demande de référence à un.e médiateur.trice, leur issue (voir la légende de couleur) et leur région – chaque point du graphique correspondant à un dossier de médiation. Il permet, entre autres, de visualiser les différents moments de déploiement ainsi que la densité des dossiers à travers les cinq régions.

BIBLIOGRAPHIE

- BRIÈRE, Cynthia ET RIZZO, Sylvia. *La représentation de l'enfant : le rôle de l'avocat*, Barreau du Québec, février 2023, [Présentation PowerPoint].
- CARRUTHERS, Susan E. « Mediation in Child Protection and the Nova Scotia Experience », *Family Court Review*, vol. 35, n° 1, 1997, p. 102-126.
- CENTRE JEUNESSE DE QUEBEC - INSTITUT UNIVERSITAIRE. *Guide de pratique - L'approche de médiation en contexte de protection de la jeunesse*, 2014.
- COMMISSION DES SERVICES JURIDIQUES. *La représentation des enfants par avocat en matière de protection de la jeunesse*, 19 mars 2020. [Mémoire présenté à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse]. <https://www.csj.qc.ca/IntranetUploads/CSJ/Francais/Fichiers/Memoire%20CSJ%20-%20CSDEPJ.pdf>.
- COMMISSION DES SERVICES JURIDIQUES. *Informations importantes sur les tarifs d'aide juridique en contexte de médiation en protection de la jeunesse*, 12 juin 2023. [Communiqué]. https://www.csj.qc.ca/IntranetUploads/CSJ/Francais/Communiques/2023%2006%2012_Communique_CSJ_Tarifs%20d'aide%20juridique.pdf.
- COMMISSION SPÉCIALE SUR LES DROITS DES ENFANTS ET LA PROTECTION DE LA JEUNESSE. *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*, avril 2021, [Rapport], https://www.csdepi.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Rapport_final_3_mai_2021/2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf.
- COUR DU QUÉBEC. *Conférence de règlement à l'amiable en matière de protection de la jeunesse*, 1^{er} février 2019. [En ligne] <https://courduquebec.ca/modes-de-prevention-et-de-reglement-des-differends/chambre-de-la-jeunesse>, (consulté le 20 décembre 2022).
- COUR DU QUÉBEC. *Tableau récapitulatif des conférences de règlement à l'amiable (CRA) tenues pour l'ensemble du Québec – Période du 1^{er} septembre 2020 au 31 août 2021*, https://courduquebec.ca/fileadmin/cour-du-quebec/centre-de-documentation/statistiques/CompilCRAjeunesse2020_2021.pdf.
- CRUSH, Linda. « The State of Child Protection Mediation in Canada », *Canadian Family Law Quarterly*, vol. 24, n° 191, 2005, p. 1-19.
- CRUSH, Linda « When Mediation Fails Child Protection: Lessons for the Future », *Canadian Journal of Family Law*, vol. 23, n° 1, 2007, p. 55-92.
- DIRECTION ADJOINTE DES SERVICES MULTIDISCIPLINAIRES – VOLET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET PROGRAMMES CLINIQUES. *Programme d'intervention sociojudiciaire en conflits sévères de séparation : une coparentalité à construire*. 2^e édition, Longueuil : Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Est, 2023.
- DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES, INSTITUTIONNELLES ET CORPORATIVES. *Lignes directrices*, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, s.d. [Document interne].
- DRAPEAU, Sylvie et coll. « La médiation : une approche consensuelle en protection de la jeunesse », dans LAFORTUNE, Denis (dir.), COUSINEAU, Marie-Marthe (dir) et Claudia TREMBLAY (dir.). *Pratiques innovantes auprès des jeunes en difficulté*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2010, p. 243-262. Également disponible en ligne : <http://books.openedition.org/pum/6497>.

- DRAPEAU, Sylvie, et coll. *Application et évaluation d'une approche consensuelle en contexte de protection de la jeunesse : La négociation sur intérêts*, Centre de recherche JEFAR, Université Laval et Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire, 2012. [Rapport final présenté au ministère de la Santé et des Services sociaux].
- DRAPEAU, Sylvie et coll. « Application d'une approche de médiation en protection de la jeunesse : qu'en pensent les intervenants ? », *Service social*, vol. 60, n° 2, 2014, p. 14–28. Également disponible en ligne : <https://doi.org/10.7202/1027988ar>.
- DRAPEAU, Sylvie, R. LÉPINE et coll. *L'approche de médiation appliquée en contexte de protection de la jeunesse : des résultats prometteurs*. Centre de recherche JEFAR, Université Laval, Collection Phare, n° 2, hiver 2016. [En ligne] https://www.jefar.ulaval.ca/sites/jefar.ulaval.ca/files/uploads/collection_phare_20_web%202016.pdf.
- ÉQUIPE DE TRAVAIL SUR LA MODERNISATION DES PROCESSUS JUDICIAIRES EN MATIÈRE D'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE À L'ÉGARD DES JEUNES. *L'intervention judiciaire en matière de protection de la jeunesse : constats, difficultés et pistes de solution*, avril 2004, [Rapport].
- GIOVANNUCCI, Marilou et Karen LARGENT. A Guide to Effective Child Protection Mediation: Lessons from 25 years of Practice. *Family Court review*, vol. 47, n° 38, 2009, p. 38-52.
- GIOVANNUCCI, Marilou et Karen LARGENT. Association of family and conciliation court guidelines for child protection mediation. *Family Court Review*, vol. 51, n° 4, 2013, p. 605-636.
- GODBOUT, Élisabeth, Michael SAINI et Catherine TURBIDE. « Les conflits sévères de séparation : le point de vue et les besoins des intervenants en protection de la jeunesse », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 39, n° 3, 2018, p. 99–124. Également disponible en ligne : <https://doi.org/10.7202/1058186ar>.
- GOVERNEMENT DU CANADA. « Débat/débats », dans *Portail linguistique du Canada – Juridictionnaire*, [En ligne], 2020. <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/juridictionnaire/debat-debats>.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Aide-mémoire rôle des acteurs dans le cadre de la médiation en protection de la jeunesse*, s.d. [Document interne PPMPJ].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Distinction entre la médiation en protection de la jeunesse et la médiation familiale*, s.d. [Document interne PPMPJ].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, *Service de médiation en protection de la jeunesse. Un moyen alternatif pour régler les différends en matière de protection de la jeunesse*, s.d. [En ligne] <https://www.barreau.qc.ca/media/htdjmwe/feuille-meditation-protection-jeunesse.pdf>.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Appel de candidatures. Médiatrices et médiateurs en protection de la jeunesse*, 2021. [Document interne PPMPJ].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Projet pilote de Médiation en matière de protection de la jeunesse (PPMPJ). Aide-mémoire à l'attention des procureurs du DPJ*, version mise à jour le 27 avril 2022. [Document interne PPMPJ].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Descriptif — Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse (PPMPJ)*, version du 22 août 2022. [Document interne PPMPJ].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse*, juin 2023. [Présentation PowerPoint].
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse*, août 2023 [Présentation PowerPoint].

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Descriptif — Projet pilote de médiation en protection de la jeunesse (PPMPJ)*, version d'octobre 2023. [Document interne PPMPJ].

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Quand la violence conjugale est au cœur de la vie de l'enfant*. Bilan des directrices et directeurs de la protection de la jeunesse/directrices et directeurs provinciaux, 2024.

MINISTRY OF ATTORNEY GENERAL, PROVINCE OF BRITISH COLUMBIA. FAMILY JUSTICE SERVICES DIVISION. *Child Protection Mediation in British Columbia.*, février 2011, www2.gov.bc.ca/assets/gov/public-safety-and-emergency-services/public-safety/legal-help/child-protection-mediation/cpm.pdf.

ADVISORY COMMITTEE – CHILDREN & FAMILY SERVICES ACT. *Minister's Advisory Committee On Children And Family Services Act And Adoption Information Act*, Nouvelle-Écosse, mai 2008, [Rapport], <https://cwrp.ca/sites/default/files/publications/NS-MinistersAdvisoryReport.pdf>.

OLSON, Kelly Browe. 2020. « Dependency Court: Family Engagement and Collaborative Decision-making Processes Provide Multiple Benefits in Child Welfare Cases », *Family Court Review*. Special Issue: vol. 58, 937.

RETTET, Emma., Catrin WALLACE et Judith MASSON. *The impact of child protection mediation in public law proceedings on outcomes for children and families. A rapid evidence review*. London: Nuffield Family Justice Observatory, 2020. [Rapport] https://www.nuffieldfjo.org.uk/wp-content/uploads/2021/05/child-protection-mediation_evidence-review.pdf.

SARRAZIN, Ginette et Danielle LALANDE. *Présentation à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse*, 28 novembre 2019. [En ligne] [P-021 Presentation L Sarrazin G Sarrazin.pdf \[gouv.qc.ca\]](#) (Consulté le 5 janvier 2023).

THOENNES, Nancy. « What we know now: findings from dependency mediation research », *Family Court Review*, vol. 47, n° 1, 2009, p. 21-37.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. « Protection de la jeunesse : gestion des interventions à la suite d'un signalement à un directeur de la protection de la jeunesse, dans *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2020*, novembre 2019, chapitre 5, p. 7-80, https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/2019-2020-VGQ-nov2019/fr_Rapport2019-2020-VGQ-nov2019-ch05.pdf.

Lois

COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Child, Family and Community Service Act*, RSBC 1996, c. 46, à jour au 30 novembre 2022, [Colombie-Britannique], King's Printer, 2022.

NOUVELLE-ÉCOSSE. *Children and Family Services Act*, SNS 1990, c. 5, [En ligne] <https://canlii.ca/t/55mlb> (Consulté le 14 décembre 2022).

QUÉBEC. *Code de procédure civile*, RLRQ, c. C-25.01, à jour au 30 novembre 2024, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2024.

QUÉBEC. *Loi sur la protection de la jeunesse*, RLRQ, c. P-34.1, à jour au 30 novembre 2024, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2024.

QUÉBEC. Projet de loi n°125, *Loi modifiant la Loi sur la protection de la jeunesse et d'autres dispositions législatives*, 2^e session, 37^e législature, 2006, sanctionnée le 15 juin 2006.

QUÉBEC. Projet de loi 99, *Loi modifiant la Loi sur la protection de la jeunesse et d'autres dispositions*, 1^{re} session, 41^e législature, 2017, sanctionnée le 5 octobre 2017.