

Mémoire de :

Nicole D'Astous

Cadre retraitée du Centre jeunesse de Montréal

À la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse
(CSDEPJ)

Le développement de l'intervention spécialisée des intervenants sociaux, *une Clé précieuse à forger* pour l'amélioration continue de la qualité des services à l'Enfant et sa famille.

Octobre 2019

Présentation personnelle

Je suis une personne retraitée du Centre jeunesse de Montréal depuis 2015.

Je suis bachelière en criminologie et j'ai complété mes études universitaires par l'ajout d'un DESS en gestion et développement des organisations.

J'ai débuté ma carrière comme éducatrice durant 9 ans en centre de réadaptation pour adolescents, j'ai continué comme agente de relations humaines à l'évaluation-orientation des signalements durant 15 ans.

Par la suite j'ai poursuivi comme gestionnaire au Centre jeunesse de Montréal, d'abord comme chef de service à l'enfance durant 4 ans puis comme conseillère-cadre aux programmes en abus physique et sexuel durant presque 5 ans, jusqu'à la réforme de 2015. Mon mandat était alors notamment de mettre en place les moyens pour favoriser et soutenir le développement d'une expertise en intervention en abus physique et sexuel chez des intervenants sociaux, à l'étape de l'application des mesures, motivés à relever le défi de cette spécialisation.

Par la suite, au moment de la retraite, j'ai fait un autre tour de piste en prenant 2 ans pour écrire, deux formations destinées aux intervenants de la province, à la suite d'un mandat que m'avait confié le Carrefour de formation du RUIJ. La première portant sur l'évaluation et l'orientation des signalements pour motifs d'abus sexuels et la seconde sur la prise en charge de ces situations à l'étape de l'application des mesures.

Comme plusieurs, j'ai été très troublée par le décès de Tilili et je souhaite apporter ma contribution pour tenter de diminuer le risque qu'un tel drame ne se répète. Je crois que comme société nous pouvons forger une clé pour améliorer significativement les services aux Enfants.

Le présent document n'engage que mes opinions basées sur les constats de mon expérience. Je le fais comme citoyenne, ce qui me permet de parler au « je » avec toute la liberté de penser et de dire que cela me permet.

Présentation du sujet

Par la rédaction de ce mémoire, je souhaite attirer l'attention des membres de la Commission sur une partie de la réalité des intervenants sociaux qui travaillent à l'évaluation-orientation des signalements ainsi qu'à l'application des mesures. Bien que ces intervenants travaillent actuellement l'intérieur de deux directions distinctes, pour les besoins de mon document, je parlerai d'eux comme étant des intervenants œuvrant en protection de la jeunesse.

Cette partie de la réalité dont je souhaite traiter est celle du développement des compétences cliniques et de celle de l'expertise de ces professionnels. Eux qui, au jour le jour, doivent composer avec des réalités complexes et délicates et en plus d'assumer une importante gestion de risques sans pour autant disposer d'une boule de cristal pouvant prévenir l'avenir...

3

LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE DES INTERVENANTS SOCIAUX EN PROTECTION DE LA JEUNESSE

1.- Qu'en est-il de l'expertise en intervention sociale en Centre jeunesse ?

Les intervenants sociaux travaillent au quotidien avec des Enfants vulnérables et des familles aux prises avec des problématiques si importantes et graves que l'état décide de s'ingérer dans leur vie bien souvent contre leur gré pour protéger l'Enfant. Ces enfants sont vulnérables, car ils ont vécu des situations au cours desquelles leurs parents n'ont pas ou n'ont pas pu les protéger suffisamment pour assurer leur développement ou leur sécurité. De telles situations laissent des traces et des blessures, certains diront des traumatismes, qui sont visibles ou non au premier regard.

On peut donc se demander si les intervenants sociaux ont toute l'expertise nécessaire pour les aider et les soutenir.

On peut distinguer deux sortes d'expertise que les intervenants sociaux en protection de la jeunesse peuvent développer.

La première expertise est celle qui est développée afin de pouvoir intervenir adéquatement dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse. Il s'agit pour eux de s'approprier leur rôle d'aide en situation d'autorité, de connaître la Loi sur la protection de la jeunesse et son application, d'apprendre à témoigner au tribunal, de s'approprier les grilles de lectures des établissements, les processus cliniques, etc. Bref, ils développent les compétences spécifiques nécessaires pour être un expert en intervention en protection de la jeunesse selon le type de service auquel ils sont rattachés (évaluation-orientation ou application des mesures). Cette expertise commence à s'intégrer généralement suite une période d'environ de 2 ans.

La deuxième expertise est clinique et c'est celle qui fait l'objet du présent mémoire. Elle est reliée aux problématiques en lien avec les motifs de compromission tels que définis par le législateur à l'article 38 de

Une Clé précieuse à forger.

la LPJ. C'est sur ses motifs que l'intervention porte, car sa finalité est de mettre fin à la situation de compromission et d'éviter qu'elle se reproduise.

Les différentes problématiques ne sont pas toutes vécues par l'Enfant et sa famille de la même manière. Chaque situation, chaque Enfant, chaque parent et chaque famille sont uniques. De plus, au sein d'une même famille, il y a souvent de multiples problématiques qui se superposent. Par exemple, un Enfant maltraité physiquement peut aussi être négligé et avoir développé des troubles de comportement. Les intervenants doivent donc avoir développé de nombreuses compétences cliniques.

Le regard que l'on pose sur l'Enfant et sa famille cherche à mieux comprendre les différents facteurs qui sont en cause ainsi que les impacts subis par l'Enfant. Ce regard est indispensable pour offrir une intervention la plus adaptée. Toutefois, notre propre regard, malgré notre bonne volonté, se limite à notre acuité à bien cerner la complexité de l'agencement de tous les fils de dentelle qui s'entrecroisent. Peu d'intervenants ont une capacité aiguë à saisir toutes les subtilités de toutes les problématiques visées par la Loi sur la protection de la jeunesse. La majorité des intervenants, surtout les plus expérimentés, ont les compétences de bien distinguer les principaux enjeux, «de lire » les situations et d'intervenir en fonction des éléments qu'ils ont constatés. En fait, ils sont généralement d'excellents généralistes dotés d'un jugement bien aiguisé.

Prenons l'exemple de l'intervention dans les situations d'abus physique qui en 2018-2019 représentait 32 % des situations retenues après l'étape du traitement du signalement. Dans un rapport récent du CJQ-IU concernant les meilleures pratiques d'intervention en abus physique (AP), on y rapporte, suite aux consultations avec des intervenants du milieu, ce constat et la citation de la déclaration d'un intervenant :

« Toutefois, l'ensemble des répondants s'estime comme étant plutôt des généralistes de l'intervention en protection de la jeunesse, ce qui compliquerait l'intervention dans les situations d'AP.

« Un des problèmes de notre pratique, de façon plus structurelle, d'avoir une pratique qui est généraliste, qui est multi problématique. (...) C'est juste impossible d'être expert en trouble de comportement, expert en conflits de séparation, expert en AP, en abus sexuel, expert en toxicomanie, en santé mentale. Tu sais un moment donné ça fait beaucoup, fait qu'on vient qu'on est un peu dilué dans ça. » (Intervenant) »¹

Comme gestionnaire, il m'est arrivé fréquemment de poser les questions suivantes à des nouveaux intervenants : « Dans quel type de situations souhaites-tu travailler? Lors de tes études as-tu reçu des formations spécifiques pour intervenir concrètement dans de telles situations? » La majorité des intervenants nommait assez spontanément dans quel type de situation ils voulaient travailler. Toutefois en regard de leur formation académique, ils me parlaient surtout de la formation à la relation d'aide, aux

¹ Bouchard, P., Perron, C. et Beaumier, I. (2016). *Les meilleures pratiques d'intervention auprès des enfants victimes d'abus physique, sans la présence d'autres formes de mauvais traitements, et leur famille, suivis en protection de la jeunesse*. Rapport classique, UETMISSS, CIUSSS de la Capitale-Nationale, 78 p., page 74.

Une Clé précieuse à forger.

techniques d'entrevues, aux dynamiques familiales et de leur stage en milieu de travail. Tous étaient animés d'un désir d'aider et étaient désireux d'apprendre. Ils étaient souvent peu conscients d'avoir bénéficié d'une formation plus générale que spécifique pour intervenir en protection de la jeunesse.

Les Centres jeunesse offrent de précieuses formations à leurs intervenants dans plusieurs problématiques. Il s'agit essentiellement de formation de base, souvent d'une durée d'un à trois jours, concernant une problématique spécifique (toxicomanies, abus physiques, lien d'attachement, etc.) Ces formations, à mon sens, les préparent à devenir des généralistes compétents à condition qu'ils aient le temps de pouvoir y assister. Après quelques années, les intervenants intermédiaires ont fait « le tour » de ces formations et n'ont que très rarement accès à de nouvelles ce qui limite grandement les possibilités de spécialisation.

Il m'arrive parfois de penser à ce qui arriverait dans le domaine de la médecine si cette profession s'exerçait dans des conditions similaires à celles de l'intervention sociale en protection de la jeunesse. Ainsi, les « patients » atteints gravement arriveraient dans un hôpital où ils rencontreraient d'excellents et compétents médecins généralistes pour les soigner. Il serait très exceptionnel qu'ils puissent être vus par une spécialiste. Dans de telles conditions, on peut raisonnablement penser que :

- Les temps consacrés à établir le bon diagnostic et au traitement seraient plus longs,
- Les patients seraient plus longuement hospitalisés, les séquelles seraient plus présentes,
- Le personnel serait plus débordé, essoufflé devant la demande croissante, surtout dans un contexte de restrictions budgétaires se succédant,
- Les hôpitaux seraient forcément plus bondés avec des listes d'attentes plus longues,
- Les coûts du système seraient plus importants,
- Le système serait malheureusement plus à risque de « perdre des patients » ...

À partir de ce constat, on peut se demander : Est-ce qu'on pourrait développer une **culture organisationnelle de spécialisation clinique en protection de la jeunesse** afin d'offrir un meilleur service à l'Enfant et sa famille et diminuer le risque d'en « échapper » ? Quand je dis « en échapper » je pense bien sûr à des drames comme celui de Tilili, mais aussi à tous ces Enfants qui resteront avec des séquelles qui auraient pu être amoindries s'ils avaient pu bénéficier d'une intervention plus spécialisée pour les soutenir.

2.- Comment favoriser le développement de l'expertise clinique en intervention sociale en protection de la jeunesse ?

Tout d'abord il est important de tenir compte que le développement d'une expertise en intervention sociale demande du temps, beaucoup de temps. Il n'y a pas de recettes magiques pour la faire croître rapidement. Malheureusement, elle ne se télécharge tout simplement pas ...

Pour y parvenir, je crois que le professionnel doit d'abord être un bon généraliste, être un expert en intervention en protection de la jeunesse, puis se spécialiser pour finalement devenir graduellement un expert par l'intégration progressive de ses connaissances pointues et de son expérience.

Pour réussir ce développement de façon optimale, l'intervenant doit pouvoir compter sur deux opportunités : la formation et le partage des connaissances acquises.

- La formation est celle qui provient du parcours académique et des formations de base en cours d'emploi. Cette formation est essentielle, comme mentionné plus haut, pour former les généralistes. Idéalement des formations plus spécialisées seraient développées et offertes.
- Le partage des connaissances fait référence à un autre mécanisme d'apprentissage qui consiste en une mise en commun des expériences et des connaissances acquises.

Il peut s'agir de groupes d'intervenants ayant un intérêt commun pour le développement de la pratique dans une problématique (ex. violence conjugale). Ces intervenants se rencontrant régulièrement dans une démarche structurée peuvent développer une intelligence collective de l'intervention spécialisée. De telles rencontres permettent de multiplier les possibilités de compréhension et d'action. Il s'agit ici de la transmission « savoirs en action » ou les savoirs tacites, c'est-à-dire ceux que l'on ne retrouve habituellement pas dans la littérature, mais qui viennent affiner l'intervention et graduellement favoriser sa spécialisation. Ce partage permet aussi de reconnaître les erreurs afin de ne pas les répéter.

Souvent en Centre jeunesse, la pratique est individuelle et beaucoup d'intervenants apprennent principalement à partir de leurs propres expériences sans pouvoir bénéficier de celles des autres pour enrichir leur pratique.

Peut-on compter sur les universités avec leurs programmes actuels pour spécialiser des intervenants sociaux en protection de la jeunesse tout comme elles forment des médecins spécialistes ? Je crois que comme société on n'en est pas encore là, mais que la réflexion serait intéressante à tenir afin de déjà développer certaines formations qui pourraient contribuer à un tronc commun de connaissances.

Une Clé précieuse à forger.

En attendant, le défi de la spécialisation semble reposer sur les établissements qui sont responsables des services en protection de la jeunesse.

Je vous propose de regarder quelques avantages qui découleraient d'une intervention plus spécialisée.

Ainsi, je crois que cela pourrait permettre :

À l'Enfant et sa famille de recevoir :

- Une offre de services spécialisée, centrée sur leurs difficultés et leurs forces, en lien avec les motifs de compromission de l'Enfant,
- Un soutien pour leur permettre une lecture accrue et une compréhension plus complète de leur situation spécifique, afin qu'ils puissent davantage agir comme moteur de leur propre reprise de pouvoir sur leur situation,
- Une augmentation de la qualité des services, car l'intervention serait assumée par des intervenants ayant développé de façon pointue : des connaissances, des outils, des approches adaptées en lien avec leurs difficultés ainsi qu'une aisance à discuter de leurs réalités parfois très intimes,
- Des services offerts avec possiblement moins de changements d'intervenants et sur une période plus courte.

Aux intervenants :

- De travailler dans une organisation qui favorise davantage leur développement professionnel,
- D'augmenter leur sentiment de compétence en étant mieux outillés, ce qui pourrait contribuer à réduire l'épuisement professionnel,
- De développer une meilleure aisance à intervenir dans des familles où se vit beaucoup de détresse, de colère, de non-dits et de souffrance souvent créée par des traumatismes importants, etc.
- De pouvoir bénéficier des expertises que développeront aussi leurs collègues afin de les soutenir (soutien proximal entre collègues).

Aux organisations :

- De développer une culture organisationnelle qui valorise et soutient formellement l'acquisition et la transmission des savoirs, savoir-être et savoir-faire dans une perspective de spécialisation,
- De créer davantage d'opportunités de rapprochement avec d'autres organisations institutionnelles ou communautaires ayant développé des expertises pouvant contribuer à une intervention spécifique,
- De possiblement diminuer les coûts de l'intervention sociale en prenant pour hypothèse qu'une intervention, mieux ciblée et portée par des intervenants spécialisés, pourrait contribuer à mettre fin plus rapidement aux situations de compromission,
- De possiblement réduire les coûts et les impacts liés à l'épuisement professionnel,
- De possiblement augmenter la stabilité du personnel et d'être un employeur plus recherché.

Une Clé précieuse à forger.

Si l'on accepte l'idée que la spécialisation est une avenue à explorer, il est alors pertinent de se demander quelles pourraient en être les conditions gagnantes d'implantation.

3.- Les conditions gagnantes pour l'implantation d'une culture organisationnelle de spécialisation.

Pour parvenir à développer la spécialisation des intervenants en protection de la jeunesse, plusieurs conditions seraient nécessaires. Une telle démarche ne pourrait pleinement réussir sans une volonté et un engagement ferme des décideurs. Cela permettrait enfin de garantir la pérennité du développement clinique spécialisé afin de s'assurer d'aller au-delà des initiatives locales qui ont trop souvent été sacrifiées au cours des dernières décennies par des réformes ou des compressions budgétaires. Cette triste réalité a entraîné chaque fois des pertes d'expertises importantes qui ont cessé d'être au service de l'Enfant et sa famille.

Si on demandait aux intervenants de relever ce défi de la spécialisation, plusieurs conditions seraient nécessaires de la part des instances décisionnelles :

Au niveau de la gouvernance :

- Avoir une volonté et des attentes ministérielles concrètes envers les établissements,
- Nommer un responsable imputable de la démarche,
- Confier à un organisme provincial (le créer au besoin), en collaboration avec les régions, les mandats de :
 - Identifier les spécialisations cliniques à développer,
 - Être responsable de l'identification des meilleures pratiques existantes pouvant se transposer en intervention sociale en protection de la jeunesse, les faire connaître et assurer leur implantation dans les régions,
 - Définir les critères provinciaux de compétences spécifiques à développer pour chacune des spécialisations,
 - Développer les activités pédagogiques de spécialisation favorisant l'acquisition des compétences à développer,
 - Soutenir les régions dans l'établissement de leur plan d'action face au défi de la spécialisation,
 - Être le gardien des pratiques qui se développent et les évaluer afin de les bonifier en continu.
- Octroyer les budgets et les ressources nécessaires.

Une Clé précieuse à forger.

Au niveau des établissements :

- Nommer un gestionnaire responsable et imputable au sein de chaque établissement pour définir un plan d'action en vue du développement des spécialisations cliniques,
- Recruter les intervenants seniors reconnus cliniquement (mentors) et les soutenir à développer des compétences au niveau du transfert des connaissances en vue de donner des formations spécialisées ou animer des groupes de développement professionnel,
- Ajuster les charges de travail des intervenants concernés et des mentors pour leur permettre de s'investir dans la démarche de spécialisation,
- Constituer un bottin des ressources institutionnelles et communautaires pouvant compléter ou contribuer à l'intervention sociale pour chacune des spécialisations et développer des liens avec ces ressources.

9

4.- Quels seraient les obstacles ou défis à surmonter ?

Si une ou plusieurs de ces idées vous apparaissent comme étant des pistes à examiner dans le cadre de votre mandat, je ne peux passer sous silence les obstacles ou défis actuellement présents.

1. Le temps

Ce processus ne donnera que peu de résultats à court terme, c'est une démarche de longue haleine. Elle nécessite une vision à long terme. On ne fait pas pousser une fleur plus vite en tirant sur sa tige... Pour envisager cette spécialisation des interventions, il faudrait accepter que ce soit une démarche de développement continu et non pas un changement radical.

2. Les conditions actuelles de pénurie de personnel

Il faut reconnaître qu'il est difficile de construire en période d'instabilité. Le réseau de la protection de la jeunesse ne fait seulement face à la pénurie de personnel mais aussi à sa difficulté de rétention. Une expertise ne pourra se développer dans de telles conditions.

Toutefois, on peut penser que travailler dans un milieu professionnellement stimulant, se sentir outillé et plus compétent devant la tâche sont des facteurs qui peuvent contribuer à attirer de jeunes professionnels ainsi qu'à prévenir les départs et l'épuisement professionnel.

3. Les pressions actuelles sur le système de la DPJ

On le sait tous, le système est tenu à bout de bras et des enfants sont attendus de services. Le défi de dégager des intervenants quelques heures par mois pour des apprentissages est de taille. Il est probable que certains établissements ne pourraient débiter le processus que graduellement et à une échelle réduite.

4. Les coûts

La spécialisation a un coût monétaire certain. Toutefois, lorsqu'elle sera bien implantée, il ne serait pas étonnant qu'elle puisse aussi faire épargner de l'argent, comme mentionné plus tôt. Cet aspect est toutefois difficile à quantifier.

Il y a aussi le coût, non monétaire, mais bien réel, à envisager pour l'Enfant et sa famille si les conditions de développement de la pratique spécialisée ne sont pas mises en place. On pourrait alors parler d'un facteur favorisant le maintien du statu quo pour eux au niveau de la réponse à leurs besoins.

Conclusion et suggestion

Le système de la protection de la jeunesse a créé il y a plus de 40 ans. Il a été bâti par des pionniers. Ceux-ci ont fait face à des défis titanesques alors qu'avec les années on leur retirait de plus en plus leurs outils tout en maintenant et augmentant des attentes. Je crois que le système de la protection de la jeunesse n'a pas échoué, c'est la collectivité québécoise qui l'a fait et qui s'examine actuellement.

Selon moi, le système de la protection de la jeunesse a atteint une certaine maturité mais ironiquement son développement est compromis car il a trop subi de négligence, collectivement on n'a pas répondu suffisamment à ses besoins. Je crois que les intervenants et les gestionnaires font preuve d'une force de résilience incroyable.

Pour améliorer les services à l'enfant et sa famille, je crois qu'il faut mettre en place les conditions nécessaires pour que les intervenants sociaux développent davantage leurs compétences pour spécialiser la pratique.

Je ne sais pas si une ou plusieurs idées de mon mémoire seront retenues. Pour moi, l'important est de contribuer à la réflexion. Je ne ferai qu'une seule suggestion en conclusion de ce mémoire :

- Que la gouvernance prenne tous les moyens nécessaires pour garantir, avec pérennité, le développement de l'expertise clinique et de la spécialisation chez les intervenants sociaux afin que ces derniers puissent *utiliser cette clé précieuse* pour offrir de meilleurs services à chaque Enfant signalé à la Direction de la protection de la jeunesse et sa famille.