

Le 11 décembre 2019

À l'attention la présidente, Madame Régine Laurent, du vice-président, Monsieur André Lebon et des commissaires de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse.

Je vous écris cette réflexion à titre personnel et en tant que nouveau retraité depuis juillet 2019. J'ai consacré 35 ans de ma carrière en jeunesse, essentiellement dans l'ancienne mission des Centres jeunesse.

De 1984 à 2019, j'ai été successivement intervenant à l'Évaluation et l'Orientation; délégué à la jeunesse; pilote clinique (en lien avec le système clientèle PIJ); spécialiste en activités cliniques, secteur LSJPA; chef par intérim secteur Évaluation et Orientation; chef clinico-administratif d'unités de réadaptation avec une équipe d'intervenantes à l'application des mesures spécialisées en trouble de comportement; chef par intérim à l'accès et soutien à l'hébergement, y compris la responsabilité comme personne désignée pour autoriser le recours en encadrement intensif et la révision de cette décision prévue au cadre législatif.

J'ai conclu les deux dernières années de ma carrière en tant que chef de programmes d'une équipe intégrée jeunesse comprenant des intervenants en mission CLSC (Programmes jeunes en difficulté) ainsi que des intervenants en mission protection, à l'étape de l'application des mesures. Pendant la première année de ce mandat, l'équipe SIPPE (Services intégrés en périnatalité et petite enfance) faisait partie de mon équipe.

En parallèle, j'ai eu l'opportunité de m'impliquer dans divers mandats au fil des années, notamment responsable de la formation PI/PSI ; représentant de mon organisation au sein du comité « protection de l'enfance » de l'Hôpital pour enfants de l'Est de l'Ontario; travailleur à l'urgence sociale soir/fin de semaine et par la suite, coordonnateur soir/fin de semaine.

J'ai, en somme, eu l'occasion d'avoir un regard très diversifié du réseau protection et c'est avec humilité que je souhaite partager ici quelques réflexions, qui porteront principalement sur l'application des mesures. Je vais me centrer principalement sur le travail des intervenantes, dans la perspective qu'elles sont les « yeux » de la DPJ sur le terrain et le rôle fondamental qu'elles jouent dans la protection des enfants.

Mais avant de débiter sur ce sujet, un regard sur la Loi sur la protection de la jeunesse.

Premier constat, la Loi sur la protection de la jeunesse a évolué positivement à chaque changement législatif majeur, en raffinant notamment les alinéas de l'article 38. Elle demeure une loi d'exception et il doit en être ainsi. Nous avons tendance à oublier que l'intervention de la DPJ est temporaire dans la vie d'un enfant et que la majorité des familles desservies vont quitter le réseau protection en moins de 24 à 36 mois. La modernisation du Code civil aura permis de désengorger quelque peu le système en permettant à la Chambre de la jeunesse d'octroyer une garde légale à un parent stable lorsque l'autre parent est désengagé.

Il y a d'innombrables histoires à succès.

Et il y a ces situations qui elles, vont au-delà de la durée moyenne de l'intervention en application des mesures. Ce sont ces situations qui marquent l'imaginaire des intervenantes et du réseau, qui se transmettent parfois de générations en générations, ces enfants que nous allons suivre jusqu'à leur majorité. Et là aussi, il y a des histoires à succès.

Mais il y a aussi ces enfants très hypothéqués, qui ont eu des séquelles de leur vécu familial : Nous les hébergeons parfois trop tardivement. Ceci inclut l'hébergement en centre de réadaptation, où intervenir à 16-17 ans est plus complexe qu'agir à 12-14 ans ; Nous leur faisons vivre plusieurs déplacements puisque monsieur et madame tout le monde, qui est appelée à devenir famille d'accueil, n'ont pas les capacités humaines de gérer des comportements qui sortent de l'ordinaire. D'ailleurs, il y a des familles d'accueil à qui nous demandons l'impossible et certaines y réussissent.

Quand un enfant est hébergé en famille d'accueil et qu'il est suivi en application des mesures, la probabilité qu'il soit déplacé de deux à trois fois de milieu de vie et qu'il change d'intervenante à l'application des mesures dans une même année, là aussi de deux à trois fois, est très forte.

Or, nous devons assurer une stabilité à un enfant, mais nous-mêmes, comme réseau, nous avons de la difficulté à offrir celle-ci aux enfants que nous devons protéger.

Intervenir en protection de la jeunesse, c'est un test de cohérence : est-ce que mon intervention est en harmonie avec les exigences/ l'esprit de la loi ? Est-ce que ma gestion de risque permet de protéger l'enfant ou non ? Est-ce que mon intervention permet de protéger réellement l'enfant dans son intégrité physique et psychologique ?

Il faut reconnaître qu'en ce moment, le réseau est très fragilisé et à l'intérieur de notre test de cohérence, nous passons à peine la rampe.

Et à mon avis, si j'estime que la loi a évolué positivement au fil du temps, elle a néanmoins une lacune importante : Elle n'a jamais eu au cœur de sa loi, l'intérêt premier de l'enfant comme étant la pierre d'assise de celle-ci. Nous sommes continuellement confrontés au devoir de concilier l'intérêt de l'enfant avec l'impératif de privilégier le lien avec le parent, qui est tout à fait légitime, mais qui fait en sorte que mon client, en tant qu'intervenante, n'est pas l'enfant, mais bien un enfant et ses parents.

Ceci nous amène, à bien des égards, que des enfants soient pris en otage par notre système de protection. Il n'est pas normal qu'en tant que gestionnaire, j'aie dû répondre à une demande du Commissaire aux plaintes pour justifier pourquoi c'était au parent de se déplacer pour aller voir son enfant pour une visite dans notre région alors que le parent aurait souhaité que nous déplacions l'enfant, à nos frais, sur une longue distance. Il n'est pas normal qu'il soit si difficile d'encadrer des visites avec un parent qui ne se présente pas à deux visites sur trois avec son enfant, que nous avons déplacé cet enfant en voiture (souvent avec plus d'une heure de route) et que le résultat soit le maintien du statu quo lors d'une audition au tribunal. Nous faisons subir des torts à un enfant sous le prétexte que nous souhaitons nous donner du temps pour que le parent se reprenne en main.

En somme, mon postulat, c'est que la loi fonctionne bien pour la majorité des cas, mais le bât blesse dès que nous sommes dans des situations plus complexes et pour lesquelles, l'intervention de la DPJ sera requise pour plusieurs années. La plaque tournante des intervenantes et la propre instabilité que l'on fait vivre à nos enfants deviennent en soi une source de trauma pour ces derniers. Finalement, il suscite des blessures, de la souffrance et de l'incompréhension pour ces enfants qui grandissent dans notre réseau protection.

Par ailleurs, nos intervenantes deviennent des professionnelles d'un cadre de l'intervention très balisée par la loi, mais axé sur une pratique qui en est une de survie et défensive. Lorsqu'elles

ont assez d'expérience, elles maîtrisent le processus légal de l'intervention ; les notions de compromission et vulnérabilité ; les alinéas de l'article 38.

Toutefois, sauf à quelques exceptions, elles n'ont pas la chance de développer une profondeur clinique leur permettant une intervention de pointe en regard des problématiques auxquelles elles sont confrontées. Cela s'explique par divers facteurs.

Lourdeur des charges de cas

En application des mesures, le ratio des charges de cas n'est pas réaliste. Il y a une intensité requise de présence auprès des enfants et des familles, mais à un ratio de 21 enfants par intervenante, on fait jouer à celle-ci un rôle de pompier qui éteint des feux.

Il est impératif de ramener à un seuil plus réaliste les charges de cas, en nombre et en reconnaissant les particularités des situations. Il fut un temps où nous pouvions nous permettre d'avoir une pondération de la charge de cas en fonction de la complexité des situations. Actuellement, l'accent est mis sur la quantité de dossiers que nous pouvons assigner à une intervenante sans égard à la complexité des situations. Au moment où j'ai quitté le réseau, le volume de situations combiné au départ incessant d'intervenantes, où nous nous retrouvons avec des charges de cas orphelines, crée une pression incroyable sur le réseau.

Une recommandation émanant de l'ancienne Association des Centres jeunesse du Québec de ramener les charges de cas à 1 /16 pour les situations d'enfants et à 1/14 pour les situations d'adolescents(es) m'apparaît toujours d'actualité.

Ne pas y parvenir nous imposera une réflexion sur la manière de conceptualiser une charge de cas puisque tout repose sur les épaules d'une intervenante. Si nous n'arrivons pas à revoir les charges de cas, le statu quo aura des conséquences. L'une d'elles serait-elle d'envisager le rôle de la personne autorisée afin qu'elle assume 30, 40 dossiers, en lui faisant jouer essentiellement le rôle de coordination d'une charge de cas qui chapeaute une équipe sous sa responsabilité ? Au-delà du travail d'équipe et interdisciplinaire, un incontournable à mon avis, nous avons besoin d'une porte-parole en mesure d'assumer le rôle de la personne autorisée, avec tout le leadership attendu qui est dévolu à la fonction. Augmenter la charge de cas des intervenantes aurait des effets pervers.

Contrainte de temps

La dynamique d'une charge de cas fait en sorte qu'une ou deux situations d'un enfant peuvent occuper tout l'espace de l'intervention pendant plusieurs semaines (gestion du risque et visites surprises, retrait d'urgence et placement, nombreuses comparutions).

Cette dynamique fait en sorte qu'il devient difficile pour les intervenantes de répondre au besoin d'intensité et de présence pour l'ensemble des enfants desservis. Et ceci génère une dynamique où nos intervenantes sont en mode « réactionnel » plutôt qu'en mode « proactif ».

C'est pour cela que régulièrement, notre indicateur de mesure de l'intensité le plus élevé dans le type d'interventions significatives auprès de l'usager et sa famille est « l'entrevue téléphonique », ce qui est une aberration, mais qui reflète bien la réalité des intervenantes.

Spécialistes du cadre légal mais à quel prix ?

Il est essentiel de travailler en partenariat dans les situations de protection. Toutefois, en application des mesures, les deux éléments cités précédemment font en sorte que nos intervenantes deviennent des spécialistes de la référence. Je m'explique:

Nous avons des intervenantes issues de divers champs professionnels (travail social, psychoéducation, criminologie) et il serait tout à fait logique que nous nous attendions à des interventions cliniques qui vont au-delà de « gérer des mesures ».

Mais actuellement, nos intervenantes deviennent des spécialistes du cadre légal et davantage des coordonnatrices de plan de services où il y a très peu de place à leur propre intervention de nature clinique. J'ai vu des intervenantes désemparées parce que leur référence en JED était refusée afin de ne pas dédoubler les intervenantes, le programme JED faisant face à ses propres difficultés de liste d'attente (il faut souligner d'ailleurs l'importance de la prévention de nos services de proximité, c'est aussi capital que ce réseau puisse recevoir de l'oxygène).

Nous nous retrouvons donc avec des intervenantes démunies pour faire face à des problématiques de conflits de séparation, de relations conflictuelles parent/enfant, etc.

Devons-nous revoir le rôle de la personne autorisée en application des mesures si la réalité actuelle ne change pas ? Comment pouvons-nous nous assurer d'une intervention de qualité qui dépasse la gestion des mesures, qui va au-delà de reconnaître si la compromission est toujours présente ou non ? Ce sont des questions fondamentales.

Une reddition de compte qui n'est pas adaptée à la réalité

J'ai accueilli d'innombrables nouvelles recrues en application des mesures. Plusieurs d'entre elles constituent des perles qui ont un bel avenir professionnel devant elles ; d'autres ont quitté rapidement, incapables de soutenir la pression.

Mon message a toujours été le même à l'arrivée des intervenantes : pour réussir à survivre en protection, vous devrez réussir à rester en équilibre dans le fameux triangle de la reddition de compte :

- 1- avoir un contact significatif avec l'enfant et sa famille au minimum une fois aux deux semaines et si l'enfant est hébergé, avoir un contact direct avec ce dernier au moins une fois par mois ;
- 2- respecter les délais des rapports de révision ;
- 3- respecter la conformité des PI/PSI.

Cognos est un outil de suivi performant et fascinant. Or, qu'est-ce qui arrive quand une intervenante n'est pas à jour dans ses rapports de révision ? Son gestionnaire cognera à sa porte et demandera à Catherine (prénom fictif) de se mettre à jour le plus rapidement possible. Catherine fera donc de la place dans son agenda pour se rattraper. Deux semaines plus tard, ce même gestionnaire reviendra voir Catherine pour lui souligner qu'elle offre moins de présence auprès de sa clientèle dans les 30 derniers jours, notamment parce qu'elle n'a pas vu certains jeunes depuis un bon moment. Catherine s'engage à voir tout son monde, non sans vous rappeler qu'elle a dû, à votre demande, consacrer plus de temps à la rédaction des rapports. De plus, elle s'est mise à jour dans ses suivis d'activités puisque l'attente de l'organisation et son ordre professionnel exigent que les suivis d'activités soient complétés dans les 72 heures de l'action posée par l'intervenante. Catherine effectue son rattrapage au niveau de sa présence auprès de

sa clientèle en étant beaucoup plus active sur le terrain. Mais ensuite, c'est au niveau de la conformité d'élaboration/de révision des PI/PSI que le bât blesse. Et la spirale continue.

Et c'est sans compter les urgences, la présence au tribunal, etc.

Très peu réussissent à trouver cet équilibre du triangle. Et toutes ces attentes ministérielles sont le reflet d'attentes que nous nous sommes données en tant que société. Elles sont tout à fait légitimes, essentielles et elles ont pour objet de répondre à notre mandat de protection.

Mais devons-nous revoir l'imputabilité du système de protection qui repose essentiellement sur les épaules d'une intervenante ? Ce sont nos intervenantes qui sont les yeux du Directeur de la protection de la jeunesse, mais dans la majorité des situations, nous avons un réseau social, communautaire, de l'éducation et des milieux de garde impliqués. Eux aussi sont nos yeux sur le terrain.

J'estime que nous pourrions revoir notre façon dont cette imputabilité est mesurée. Nous entendons souvent dire que la protection de l'enfance n'est pas seulement la responsabilité de la DPJ, mais aussi, du réseau et la communauté. Mais la reddition de compte demeure, de ce côté, centrée sur les actions d'une intervenante. Et ceci amène plusieurs incongruités sur le terrain.

Le meilleur exemple que j'ai vu à cet effet, c'est tout le travail qui se fait avec le PAPFC (Programme d'aide personnelle, familiale et communautaire). Dans mon secteur (région de Papineau en Outaouais), nous sommes devenus les champions du PAPFC pour la région 07, avec un volume de références significatif et une synergie de collaboration entre mes intervenantes protection/ JED et les organismes de la communauté.

Mais ces gains furent aussi source de tensions avec notre programme SIPPE qui, on le sait, joue un rôle primordial dans la prévention auprès de mères vulnérables. En 2018, l'équipe de la santé publique nous a présenté comment départager les « familles SIPPE » des « familles PAPFC », en fonction des facteurs de protection versus les facteurs de risque. Nous nous sommes retrouvés devant un dilemme : si je « bascule » une famille SIPPE en PAPFC, je vais perdre l'infirmière, la nutritionniste au sein de la famille alors que le besoin peut être encore très présent. Plusieurs de ces situations ont fait l'objet de signalement et une intervention de la DPJ fut nécessaire, néanmoins, nous restions impliqués dans le programme SIPPE plutôt qu'au programme PAPFC.

Nous avons aussi des familles suivies dans le programme PAPFC et à la naissance de l'enfant, nous nous retrouvons avec un nouveau suivi SIPPE. Et il faut le nommer, la baisse de clientèle SIPPE a un effet sur les infirmières et les nutritionnistes, qui veulent conserver un emploi qui leur sied très bien.

Donc, il s'est forgé, au fil du temps, une résistance à faire passer des familles SIPPE vers le programme PAPFC. Mais est-ce nécessaire de construire un mur entre ses deux programmes ? Pourrait-on permettre une fluidité des professionnels sans avoir la crainte que le financement ne suive pas parce que tel titre d'emploi n'est pas comptabilisé dans tel type de programme ? Ces deux programmes sont des bijoux dans notre société québécoise, mais notre clientèle vulnérable visée par ces derniers se ressemble, fluctue dans l'un et l'autre des programmes au fil des événements de vie. En essayant de les cantonner dans l'un des deux programmes, je ne suis pas certain que nous appliquions le bon programme au bon moment et je crois que nous tardons à intervenir au moment opportun dans le régime protection de peur de perdre l'implication d'une professionnelle comme une infirmière. Nos familles en négligence ont grandement besoin de

l'apport d'une infirmière et/ou d'une nutritionniste et/ou d'une psychoéducatrice et/ou d'une technicienne en éducation spécialisée et/ou d'une auxiliaire familiale, particulièrement lorsque les enfants ont moins de deux ans. Il serait impératif de permettre la fluidité des professionnels en fonction des besoins des familles et non pas pour répondre à des balises d'un programme.

Par ailleurs, alors qu'il peut y avoir, au sein d'une famille une intervention de qualité avec une intensité à la hauteur des attentes et des besoins de la famille, tel que bien illustré par le programme PAPFC. Toutefois, la mesure de l'intensité repose uniquement sur notre intervenante en application des mesures.

Lorsque nous savons que 60 à 70% de nos interventions en protection de la jeunesse sont en négligence, pourquoi ne pas mesurer l'intensité de l'intervention d'une façon qui tient compte de l'ensemble des acteurs impliqués, à tout le moins dans notre propre réseau des CISSS/CIUSSS ? Cette logique peut aussi s'appliquer à l'intervention avec les troubles de comportement.

Cela dit, un phénomène similaire se vit en services de proximité. Nous entendons sur plusieurs tribunes qu'une première ligne forte est essentielle. Or, lorsque nous savons que l'intervention de groupe est une pratique probante et qu'elle nous permet de rejoindre un volume appréciable de clients, comment se fait-il que ce type d'intervention ne soit pas reconnu par le MSSS et que les organisations doivent nager à contre-courant pour offrir le service tout en s'exposant à une perte de financement parce que l'intervention ne tombe pas dans la bonne case ? J'ai aussi été témoin d'une situation similaire où, dans mon secteur, une auxiliaire familiale offrait une intensité de services en SIPPE, à raison de 3 heures par semaine, mais ceci n'était pas comptabilisé dans les mesures d'intensité sous prétexte que le titre d'emploi n'est pas reconnu par le MSSS dans l'offre de services de ce programme.

C'est ainsi que l'on crée une rigidité qui amène un réseau à devoir "performer" en fonction de variables rigides, qui amène l'organisation à être à la merci d'un financement qui n'est pas adapté à la réalité. La peur de devoir procéder à des suppressions de postes n'est jamais très loin.

Il faut reconnaître qu'à priori, les attentes ministérielles sont légitimes : elles s'appuient sur une volonté politique et des politiques sociales avec une grande valeur sociale. Il est aussi légitime d'avoir des attentes de volume de clientèle à rencontrer, d'intensité à offrir. Il est normal de revoir l'organisation du travail et les standards de pratique. Mais nous nous tirons dans le pied lorsque nous avons des indicateurs de gestion où nous n'avons pas les moyens/les outils/la flexibilité pour y donner suite.

L'inexpérience des intervenants

Au-delà de tout ce que je viens de nommer, l'enjeu majeur pour moi demeure un réseau de la protection de la jeunesse qui repose sur de jeunes intervenantes. Encore une fois, et je tiens à le nommer, nous avons, au sein de notre réseau protection, des perles en devenir, de jeunes intervenantes avec beaucoup de potentiel, travaillant avec un dévouement exemplaire face à leur mission de protéger des enfants.

Avons-nous déjà établi la moyenne de l'âge de nos intervenants en protection de la jeunesse ? La réalité, c'est que la vaste majorité de nos intervenantes commencent leur carrière dans l'un ou l'autre des champs d'activités en protection et après cinq à dix ans de pratique, elles vont passer à autre chose: certaines vont devenir gestionnaires, spécialistes en activités cliniques, réviseuses, agentes de planification et de recherche; d'autres vont se diriger vers le secteur des ressources, des jeunes contrevenants ou encore, paradoxalement, vers le secteur du

signalement où la pression demeure forte, mais l'intervention se fait essentiellement par téléphone (si nous excluons le volet « vérification terrain »); dans notre région frontalière, plusieurs vont se dénicher un emploi au fédéral. Et enfin, le contexte des CISSS/CIUSSS a augmenté les occasions de changement, avec les effets que l'on connaît.

Dans les faits, le travail direct en protection de la jeunesse est drainant et humainement, expose les intervenantes à être confrontées à des situations extrêmement difficiles ; à vivre parfois à des situations de stress élevés qui sont hors normes et vivre une insécurité face à leur propre intégrité physique et morale. J'ai beaucoup d'admiration pour ces quelques guerrières qui ont fait de la protection une carrière jusqu'à leur retraite.

En fait, nos employées en intervention directe en protection de la jeunesse sont sur une ligne de front susceptible de faire vivre un trauma à la majorité d'entre elles : le niveau de violence et d'agression verbale auquel elles sont sujettes est exponentiel. Nous intervenons dans des milieux où les policiers interviennent à deux voitures patrouilles, en raison de la dangerosité du milieu alors que nos jeunes intervenantes se présentent dans le milieu, parfois à l'improviste, avec toute la charge émotive que représente la figure de la personne autorisée (et en autorité). La peur pour sa propre sécurité finit par devenir un enjeu majeur qui handicape l'intervention, qui gruge la personne au plus profond d'elle-même.

En aparté, j'ajouterai que notre instance judiciaire n'est pas tendre envers nos intervenantes, que ce soit en provenance de certains juges et/ou avocats. Mon message aux nouvelles intervenantes/stagiaires a toujours été, à l'égard de la Chambre de la jeunesse, que c'est une instance qui agit comme un forum où chacun expose les faits, mais que ce n'est pas une cour de justice où l'on fait un procès criminel. La Chambre de la jeunesse devrait être empreinte d'un esprit de respect envers toutes les parties représentées, mais force est d'admettre qu'il y a une culture de la justice qui est foncièrement malsaine et n'est pas un exemple d'une saine communication pour nos jeunes et nos familles. Mon premier passage au tribunal fut de me faire traiter par un avocat « d'incommensurable incompetent, trois cents fois zéro ». Ceci n'a pas sa place. L'institution du tribunal est importante, légitime, fondamentale et elle devrait être empreinte d'un décorum/ d'un respect qui malheureusement, lui fait parfois défaut.

S'ajoute à cela, la pression liée à la performance et au souci de ne rien échapper, qui est constant ; la peur de voir le commissaire aux plaintes ou la CPDPJ ou son ordre professionnel venir faire une enquête.

Nous entendons beaucoup parler de l'enjeu du recrutement, de la rétention du personnel et de la mobilisation de celui-ci, en protection de la jeunesse. L'enjeu est réel. Mais au-delà des structures (une DPJ au sein d'un CISSS ou une DPJ comme entité autonome), au-delà des primes diverses qui peuvent être offertes, le travail d'une intervenante en protection de la jeunesse est à ce point difficile qu'il est peu réaliste de s'attendre qu'une intervenante puisse y travailler plus de 10 ans.

C'est tout simplement qu'au plan humain, nos intervenantes deviennent très souffrantes et fragilisées par les attaques constantes à leur intégrité physique et psychologique. À mon sens, une structure permanente de débriefing est vitale pour prendre soin de notre monde.

Je crains toutefois que notre système de protection soit en voie de s'écrouler, d'imploser, tout simplement parce que nos ressources humaines sur la ligne de front ne sont pas en mesure de soutenir le niveau de stress, la cadence et l'exposition à une violence constante. Devra-t-on, comme un service militaire obligatoire, à exiger de toutes les nouvelles finissantes un passage en protection de la jeunesse ? Peut-être.

Mais il n'en demeure pas moins que le travail en protection de la jeunesse n'a plus la faveur de la majorité des diplômées dans les professions au sein desquelles nous recrutons notre personnel. Si la profession en protection de la jeunesse repose sur des intervenantes qui ont majoritairement moins de cinq ans d'expérience, cela fragilise notre système de protection : une nouvelle intervenante a besoin d'une bonne année de travail pour comprendre la nature du travail (et les universités les préparent très mal à ce qui les attend), une relation d'aide dans un contexte d'autorité ; l'an 2 et 3 leur permet de construire leurs points de repère dans l'application de la loi ; l'an 4 et 5, d'avoir une base plus solide d'expérience leur permettant de comprendre les enjeux des problématiques, de la nature de la compromission. Les années subséquentes devraient permettre d'approfondir la pratique et les enjeux cliniques afin que nos intervenantes deviennent des cliniciennes de la protection, qu'elles puissent être en mesure de faire des interventions de haute qualité qui va au-delà de coordonner des services. Mais force est d'admettre qu'avec la cadence attendue par nos intervenantes, le taux de roulement du personnel et les départs massifs de la protection, l'application de la loi s'appuie essentiellement sur de jeunes intervenantes qui mettent beaucoup d'énergie à bâtir leur crédibilité, leur expérience, leurs compétences, et ce, devant un réseau exigeant, des parents qui peuvent passer en mode « attaque » parce qu'ils se sentent menacés.

Nos intervenantes du réseau de la santé et des services sociaux de même que du milieu communautaire travaillent avec les mêmes familles que nous, ce qui distingue le travail de nos intervenantes, c'est le contexte d'autorité qu'elles portent au quotidien. C'est là que les structures d'accompagnement, de soutien, de débriefing, de temps pour intégrer des apprentissages, d'allègement des charges de travail, de travail en équipe sur le terrain prennent tout leur sens, et ce, afin de permettre à nos intervenantes de survivre à la nature du travail et de la charge émotionnelle auxquelles elles sont exposées.

Et je reviens sur le besoin de revoir la conception du travail en protection de la jeunesse afin de rendre imputables un réseau et non pas juste une intervenante. J'ai eu le privilège de gérer une équipe d'éducateurs en soutien à l'enfant placé, qui accompagne un enfant dès le jumelage avec une famille d'accueil pour les soutenir respectivement lors de l'intégration. Lorsque nous avons ces éducateurs qui amène de belles forces au niveau de la compréhension des comportements d'un enfant pour décoder et donner un sens à ceux-ci, qui ont une lunette des traumas complexes et de l'attachement, nous permettons à une famille d'accueil et aux intervenants de bénéficier d'un transfert de connaissance inestimable. Nos nouvelles intervenantes ont besoin de ce mentorat pour se développer professionnellement.

Mais il y a aussi, dans cet exemple du travail de ces éducateurs, tout comme le PAPFC, une démonstration du travail interdisciplinaire qui pourrait être la clé garantissant la prestation de services en matière de protection de la jeunesse, en reposant l'imputabilité des moyens mis en place sur un réseau/une équipe et non pas uniquement sur un individu. Et en prime, se doter de conditions permettant des interventions cliniques axées sur les meilleures pratiques.

Nous avons besoin de rendre la profession en protection de la jeunesse attrayante ; nous avons besoin de donner des conditions de soutien à nos professionnelles afin qu'elles puissent apprendre à se faire confiance, développer leur jugement professionnel et leurs compétences ; nous avons besoin de professionnelles qui pourront aller au-delà d'une compréhension de la loi et être en mesure de faire des interventions cliniques approfondies en lien avec les problématiques ; nous avons besoin d'alléger la pression qu'elles subissent au quotidien.

Les enfants pour lesquels nous avons un mandat de protection ont besoin de ces intervenantes pour assurer, avec diligence, respect, rigueur, le devoir que nous nous sommes donné comme société de les protéger.

L'intervention en protection de la jeunesse : Revoir le rôle des « chiens de garde » du réseau

En matière de prise de décisions, la DPJ se retrouve souvent dans une situation, prêtée à la langue anglaise, de « damn if you do, damn if you don't ». Il est normal que notre gestion de risque nous expose à diverses critiques. Il est légitime qu'une Commission des droits de la personne et la protection de la jeunesse intervienne lorsqu'elle est interpellée pour une situation de lésions de droits ; il est tout à fait justifié qu'en tant que société, nous nous soyons dotés de diverses instances (Commissaire aux plaintes, ordre professionnel, protecteur du citoyen, etc.) pour veiller au grain.

Mais à travers tous ces mécanismes, notre réseau protection marche toujours sur des « œufs », est assailli de toute part et avec conséquence qu'une pratique défensive malsaine s'est développée dans notre réseau.

J'ai eu à traiter d'innombrables plaintes de parents, grands-parents, famille d'accueil (de proximité ou régulières), avec des sujets récurrents : demande d'un changement d'intervenante (je n'ai pas aimé ce qu'elle a dit ; elle prend parti pour l'autre parent) ; remise en question d'une décision de compromission ou sur les mesures proposées ; demande de déplacement du milieu d'hébergement. Et avec la conclusion de l'interlocuteur : Je vais m'adresser au commissaire aux plaintes, à la CDPDJ, etc., si vous n'agissez pas en fonction de mes attentes.

Je ne sais pas combien d'heures j'ai mis à devoir donner suite à diverses plaintes formelles, avec toute la cueillette d'informations lui étant associées, de même que le temps requis pour la réponse écrite requise. Souvent avec un résultat final qu'aucune recommandation n'en découle parce que les éléments de la plainte étaient non fondés ou que notre rationnel d'intervention était justifié. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de place à l'amélioration de notre part et plusieurs enquêtes ont donné lieu à une révision de nos façons de faire à plus d'une occasion.

Mais dans les faits, cette approche de remettre en question le travail des personnes autorisées devrait passer par un processus tout autre qu'une philosophie axée sur le traitement d'une plainte, d'une enquête, pour trouver un fautif, un coupable.

Dans ma vision des choses, un travail d'accompagnement de la clientèle serait de beaucoup préférable à un travail d'enquête s'appuyant sur une plainte. La situation actuelle a engendré une dynamique malsaine parce qu'elle amène à dépenser des énergies au mauvais endroit alors que la majorité des situations bénéficierait d'une médiation, d'une personne qui puisse faire le pont entre nos interventions et les attentes et/ou incompréhensions de notre clientèle.

À mon sens, nous avons besoin davantage du rôle d'un ombudsman au sein de notre réseau protection avant de privilégier diverses formes de mécanismes de plaintes qui, en bout de piste, forment des tirs groupés face à la DPJ. Est-ce dire que le travail de la DPJ est irréprochable, qu'il n'y a aucune faille, qu'aucune situation ne nous échappe ? Bien sûr que non. Mais la dynamique actuelle n'est pas constructive.

En conclusion :

J'ai, avec beaucoup d'humilité, porté un regard sur l'application de la LPJ, basé sur mon expérience variée, avec la jeunesse « tatouée sur le cœur ». J'ai terminé ma carrière en tant que gestionnaire d'une équipe avec un volet d'application des mesures, où je me suis présenté comme « de vieilles pantoufles » qui était là pour sécuriser (un paradoxe) une jeune équipe de travail dans un environnement complexe.

En résumé, j'ai nommé que la LPJ a évolué positivement, dans une logique qui a tout son sens. Elle comporte toutefois une lacune majeure, soit de ne pas mettre au centre de celle-ci l'intérêt de l'enfant. Son application est parfois précaire, et ce, principalement pour ces situations à l'intérieur desquelles nous ne sommes pas en mesure de mettre fin à la situation de compromission à l'intérieur de deux ans.

Mon regard a porté principalement sur le travail des intervenantes en application des mesures, avec une grande préoccupation sur notre capacité de garder en poste des intervenantes qui veulent faire de la protection de la jeunesse, une carrière. Ce défi est le même dans tous les secteurs d'activités de la protection et de la réadaptation.

Nous avons besoin d'intervenantes chevronnées et engagées qui font de ce travail, une carrière. Mais la tendance actuelle laisse croire que le système va imploser, à moins de revoir l'organisation du travail. Sur ce volet, le soutien aux intervenantes, le travail interdisciplinaire et la façon de mesurer l'intensité s'appuyant sur le travail d'un réseau ainsi que la modification de la dynamique amenée par la panoplie des instances qui surveillent le travail de la DPJ ont été quelques pistes que j'ai voulu soulever afin d'alimenter la réflexion actuelle.



Pierre Séguin

[Redacted contact information]