

Mémoire présenté

dans le cadre de la Commission spéciale sur les droits
des enfants et la protection de la jeunesse
sous la présidence de madame Régine Laurent

Forum professionnel du 3 février 2020

Auteurs :

Alain Lafleur, personne autorisée, équipe adolescence
bureau Est, CC\$MTL

Stéphane Clavette, personne autorisée, équipe enfance
bureau Décarie, CC\$MTL

TABLE DES MATIÈRES

Méthodologie.....	3
L'importance d'agir rapidement pour la commission.....	3
Contexte actuel du travail en protection de la jeunesse dans les équipes à l'application des mesures au CCSMTL.....	5
1. Mettre en place les conditions pour solutionner l'enjeu « d'attraction – recrutement – rétention ».....	5
1.1.Par des conditions de travail significativement bonifiées et ajustées aux responsabilités de la loi d'exception.....	5
1.2.Par le décloisonnement des équipes d'intervention et par le décloisonnement du travail en silo dans le réseau des services à l'enfance et à la jeunesse.....	7
• Décloisonner les équipes d'intervention à l'application des mesures.....	8
• Décloisonner le travail en silo dans le réseau des services à l'enfance et à la jeunesse.....	9
• Favoriser davantage le partenariat avec les services de la communauté.....	10
2. Consolider la prévention pour mieux protéger.....	10
3. Développer l'expertise et reconnaître le travail des intervenants en protection de la jeunesse à sa juste valeur.....	11
4. Valoriser le fait que la protection des enfants est une responsabilité collective et consolider l'identité de la profession en protection de la jeunesse.....	15
5. En conclusion.....	16
6. Remarque.....	18
7. Référence.....	18

Méthodologie

Le présent mémoire est une initiative de deux personnes autorisée de l'application des mesures de la Direction du programme jeunesse du CIUSSS du Centre Sud de l'Île de Montréal (CCSMTL). Le premier, monsieur Alain Lafleur travaille à l'équipe Adolescence du bureau Est desservant l'Est de l'île de Montréal. Le second, monsieur Stéphane Clavette travaille à l'équipe Enfance du bureau Décarie desservant l'Ouest de l'île de Montréal.

Les constats et les solutions rapportés dans le présent mémoire sont le résultat de discussions avec les deux gestionnaires des équipes concernées et le résultat d'une démarche de consultation auprès de l'ensemble des intervenants des deux équipes.

Notre démarche vous présente un bon portrait de la réalité montréalaise vécue actuellement par les intervenants en protection à l'application des mesures au CCSMTL. Notre expérience terrain nous permet de vous proposer des pistes de solutions qui nous semblent porteuses d'espoir.

L'importance d'agir rapidement pour la Commission !

La souffrance des équipes à l'application des mesures de la région montréalaise est sans équivoque. Les intervenants sont à bout de souffle, bon nombre font le choix de quitter, ceux et celles qui restent portent à bout de bras le mandat de protection sur l'île de Montréal. Est-il nécessaire de rappeler que l'île de Montréal représente la moitié de la population québécoise !

Pour mieux comprendre l'état actuel de la situation, il convient de faire un bref retour en arrière. À l'été 2018, la majorité des équipes enfance à l'application des mesures ont dénoncé par l'entremise de griefs d'équipes la lourdeur de la charge de travail et le fait que les personnes autorisées responsables et imputables de leur travail n'arrivent pas à s'acquitter de leur mandat de protection dans bien des situations. À l'automne 2019, les équipes adolescence à l'application des mesures ont réitéré le même constat également par l'entremise de griefs d'équipes.

Depuis la première vague de griefs en 2018, force nous est de constater que les conditions de pratique se sont nettement détériorées. L'état actuel des services à l'application des mesures est fort préoccupant, depuis la fusion des accréditations syndicales de 2019, les intervenants désertent massivement le travail de protection à l'application des mesures. Les équipes à l'enfance sont particulièrement impactées par la pénurie d'intervenants. La plupart des équipes à l'enfance sont à moins 4, 7, 9 et 10 intervenants par rapport au plan de postes. L'attraction est limitée, le recrutement est

difficile et la rétention est visiblement à son plus bas. Les nouveaux intervenants entrent par une porte et sortent par l'autre lorsqu'ils sont confrontés aux conditions de travail.

Le présent mémoire est un cri du cœur. Nous vous demandons, Madame la présidente, Messieurs les vice-présidents et distingués membres de la Commission de nous donner les conditions de pratique pour que l'on puisse accomplir notre travail correctement dans le respect du mandat de protection que nous confère la LPJ.

Nous espérons que la « *Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse* » puissent par ses recommandations favoriser la mise en place des conditions de pratiques pour les prochaines générations. À l'image d'une maison datant de 1979 qui a été mutilé et dépouillé à répétition de ses plus beaux appareils par de multiples réformes et de multiples exercices de compressions budgétaires, l'état actuel du système de protection est grandement précarisé. Les besoins sont multiples et à tous les niveaux. Le système de protection a besoin d'être rénové. Il a besoin qu'on prenne soin de lui et qu'on l'investisse pour qu'il puisse mieux protéger les enfants actuellement et pour l'avenir.

Devant l'état d'épuisement des travailleurs et des travailleuses, nous souhaitons l'amélioration des conditions de travail dans les meilleurs délais sans quoi, d'ici novembre 2020, il est conservateur d'avancer que plusieurs intervenants quitteront par épuisement alors que bien d'autres quitteront pour un contexte de travail moins lourd et moins hostile.

Contexte actuel du travail en protection de la jeunesse dans les équipes à l'application des mesures au CC\$MTL

1. Mettre en place les conditions pour solutionner l'enjeu « d'attraction - recrutement - rétention »

Constats

À salaire égal et sur la base des mêmes conditions de travail conventionnées, un intervenant œuvrant en protection de la jeunesse comparativement à un intervenant œuvrant en première ligne jeunesse (CLSC), travaille au quotidien avec une clientèle non volontaire et souvent hostile. Il doit gérer le risque afin de s'assurer de la protection de l'enfant sous sa responsabilité et assumer le poids de l'imputabilité associé au mandat de protection que lui confère la loi. En guise d'exemple, la personne autorisée en protection de la jeunesse est le seul acteur de la société québécoise qui a le pouvoir et la délicate responsabilité de retirer un enfant de sa famille pour le placer dans un milieu d'accueil susceptible de le protéger et de mieux répondre à ses besoins. Dans le cadre de son travail, en plus d'un nombre colossal de tâches administratives de toutes sortes, la personne autorisée doit obligatoirement colliger les suivis d'activités en lien avec sa prestation de services, faire des plans d'intervention, rédiger des rapports faisant état des services rendus, rapports qui sont déposés à la Chambre de la jeunesse dans bien des cas, il doit d'ailleurs comparaître régulièrement à la Chambre de la jeunesse. Enfin, le travail de protection est un travail de bout de ligne. Concrètement, cela signifie que nous avons le mandat de réussir là où le réseau a échoué. Ce qui implique qu'à la fin de chaque journée de travail, la personne autorisée s'assure que chacun des enfants sous sa responsabilité soit en sécurité.

Donc, pour le même salaire et les mêmes conditions de travail conventionnées, la jeune génération comme les intervenants d'expérience sont de plus en plus enclins à désertir le secteur de la protection pour un travail moins lourd et moins hostile, jouissant souvent d'une reconnaissance sociale plus positive. Comment solutionner l'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre ?

1.1. Par des conditions de travail significativement bonifiées et ajustées aux responsabilités de la loi d'exception

Solutions

- Augmenter le salaire annuel significativement de 10 000\$ au sommet de l'échelle salariale (cette recommandation s'inspire de l'initiative du gouvernement de la

- Nouvelle-Écosse qui a rehaussé les salaires des intervenants sociaux en protection de 6 000\$ annuellement, considérant le coût de la vie plus élevé au Québec, nous estimons selon nos calculs qu'une augmentation de 10 000\$ annuellement serait une bonification comparable);*
- Éliminer les 10 premiers échelons afin d'augmenter le salaire des nouveaux employés à l'embauche (*cette recommandation s'inspire également de l'initiative du gouvernement de la Nouvelle-Écosse qui a supprimé les premiers échelons des intervenants sociaux afin que les nouveaux employés à l'embauche puissent gagner un salaire annuel de 50 000 \$*);
 - Donner du temps aux employés :
 - permettre le travail à temps partiel si l'employé le demande;
 - donner une semaine de vacances par année de plus aux intervenants psychosociaux et aux éducateurs à l'application des mesures (*afin qu'ils puissent enfin avoir la même reconnaissance et le même nombre de semaines de vacances (5 semaines) que les intervenants ouvrant à la Direction de la protection de la jeunesse*);
 - avoir davantage de flexibilité au niveau de l'horaire de travail et promouvoir la conciliation travail famille par une diversité de mesures;
 - Mettre en place des emplois saisonniers pour offrir des expériences de travail lors de la période des vacances d'été afin de maximiser l'attraction auprès des stagiaires, des étudiants en fin de baccalauréat et ceux aux études de deuxième cycle dans les programmes d'étude recherchés pour combler les postes à l'application des mesures et à l'évaluation-orientation;
 - Rémunérer les stages;
 - Rémunérer les superviseurs de stages;
 - Rémunérer les heures supplémentaires à temps et demi (*cette recommandation s'inspire également de l'initiative du gouvernement de la Nouvelle-Écosse*);
 - Revoir les tâches des TAS versus celles des ARH puisque actuellement à Montréal, il n'y a pas de distinction entre les deux statuts d'emplois au niveau des tâches et des responsabilités, mais il y a une énorme différence au niveau salarial. Il y a une disparité à ce niveau d'un CISSS ou d'un CIUSSS à l'autre. Actuellement, cette situation fait en sorte que l'embauche de TAS est particulièrement difficile pour le système de protection montréalais;
 - Dès le processus de dotation des postes, la DRH doit être plus transparente sur le rôle, les tâches, les responsabilités et l'imputabilité de la personne autorisée afin de mieux informer les candidats dès l'embauche;
 - Dans les bonnes pratiques RH, intégrer une entrevue téléphonique systématique lorsque l'employé quitte la Direction du programme jeunesse ou la Direction de la protection de la jeunesse de sorte à mieux documenter les motifs de départs;

- La protection des intervenants fait défaut. Cette situation nourrit petit à petit une usure menant à un départ vers d'autres services sociaux moins hostiles. Par exemple, les intervenants peuvent être blâmés par plusieurs instances, dont certaines, faisant partie de leur propre établissement. Ainsi, non seulement la personne autorisée doit défendre des recommandations auprès de la Chambre de la jeunesse et être contre-interrogé par les procureurs des parties, mais elle peut être blâmée par le service de la révision, le Commissaire à la qualité des services, le Protecteur du citoyen, la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, son Ordre professionnel. Bref, le système est lui-même générateur d'hostilité. À cela s'additionne le traumatisme vicariant de plus en plus reconnu chez les professionnels qui établissent dans le cadre de leur travail un rapport d'empathie avec une clientèle hostile et traumatisée:
 - En guise de solution, les intervenants ont besoin de mécanismes formels de soutien et de protection face aux violences qui mettent à risque leur intégrité physique et/ou psychologique;
 - Le programme d'aide aux employés doit être élargie, les intervenants ont besoin d'un accès à un plus grand nombre de consultations en relation d'aide pour prendre soin de leur bien-être psychologique;
- En 2020, le travail en protection se fait exactement comme en 2000 sur l'Île de Montréal, le virage technologique facilitant l'autonomie des intervenants s'actualise trop lentement. Il est temps que tous les intervenants puissent avoir un téléphone cellulaire et un ordinateur portable pour être mobiles et plus efficaces dans le travail terrain.

1.2. Par le décloisonnement des équipes d'intervention et le décloisonnement du travail en silo dans le réseau des services à l'enfance et à la jeunesse

Constats

Depuis la réforme Barrette, les syndicats sont maintenant fusionnés. Actuellement, les intervenants ont l'opportunité de quitter le secteur de la protection en demeurant dans le même CIUSSS en conservant leur ancienneté. Nous constatons que ce changement de règle contribue à l'exode de l'expertise au profit de d'autres secteurs de services. À cela s'ajoute le départ massif à la retraite de la génération des Boomer's et de leur expertise clinique durement acquise au fil des décennies. L'impact de cette conjoncture sur les services directs aux enfants et aux familles est significatif puisqu'elle est marquée par une perte importante des savoir-faire cliniques. Bien au-delà des processus et des règles balisant la pratique professionnelle, **la protection d'un enfant demeure une affaire de relation humaine**. Tout le savoir-faire clinique avec les familles en grandes difficultés s'acquiert avec l'expérience et le temps consacré sur le terrain à aider les familles à

protéger les enfants dans le cadre de notre mandat. Actuellement, la perte de l'expertise clinique spécialisée précarise de beaucoup la prestation de services, et ce, à tel point qu'il est parfois difficile de s'acquitter de notre mandat de protection.

Consolider les équipes qui font face actuellement à un manque important de personnel particulièrement à l'application des mesures est un enjeu de premier plan. Tel que mentionné précédemment, certaines équipes, particulièrement à l'enfance sont à moins 10 intervenants par rapport au plan de postes, mais, le nombre de dossiers demeure. Non seulement le nombre de dossiers demeure, mais il y a eu récemment la création d'une nouvelle équipe évaluation-orientation pour solutionner l'enjeu de la liste d'attente des situations d'enfants à être évalué. Cependant, cette nouvelle équipe génère un nombre supplémentaire de situations SDC pour lesquelles des services à l'application des mesures sont requis alors qu'il y a une pénurie d'intervenants pour répondre à la demande. Ce qui a pour résultat qu'un bon nombre de dossiers d'enfants en besoin de protection s'empile sur le bureau des chefs de service de certaines équipes en raison de la pénurie de personnel. Cette situation bien réelle ne figure pas dans les statistiques du ministère, mais elle mérite néanmoins l'investissement nécessaire pour solutionner cet enjeu fort préoccupant, puisqu'en fait, il est question de la protection des enfants les plus vulnérables de notre société.

Solutions

- **Décloisonner les équipes d'intervention à l'application des mesures**

Actuellement les équipes à l'application des mesures sont structurées par groupe d'âge : Il y a des équipes enfance, des équipes adolescence et des équipes de milieux de vie substitut (MVS). Ces dernières devraient dispenser des services aux situations d'enfants dont les projets de vie sont stabilisés. En raison de la lourdeur du travail de protection à l'enfance, de la gestion du risque et du poids de l'imputabilité à assumer qui est nettement plus important à l'enfance, comme nous en avons fait état précédemment, ces équipes sont davantage en souffrance en raison du fait que les travailleurs désertent l'enfance pour les autres équipes ou pour tout simplement quitter le champ de la protection. Afin de solutionner cet enjeu, nous estimons que les équipes à l'application des mesures devraient être des équipes 0-18 ans dans le cadre desquels les intervenants auraient l'opportunité de se spécialiser par problématique (exemple : conflits sévères de séparation et aliénation parentale, abus sexuel, négligence, troubles de comportements, etc.). L'organisation des services dans le cadre de la mise en place d'équipes 0-18 ans pourrait prévoir un certain nombre d'intervenants dédiés aux 0-5 ans, aux 6-12 ans et aux 12-18 ans.

- **Décloisonner le travail en silo dans le réseau des services à l'enfance et à la jeunesse**

La réforme Barrette promettait de décloisonner le travail en silo par la fusion des établissements. Cinq ans après la réforme, un constat s'impose : la structure des CIUSSS est tellement grande que chacune des directions cliniques cloisonne les services comme autrefois. Pour les intervenants ouvrant auprès de la clientèle, la réalité « terrain » n'a pas changé et la concertation n'est pas simplifiée.

Actuellement, au CCSMTL et au CIUSSS de l'Ouest, les services de première ligne jeunesse (CLSC) offerts aux jeunes et aux familles en difficulté relèvent de leur Direction programme jeunesse respective. Nous estimons qu'il serait temps de fusionner les équipes de première ligne jeunesse avec les équipes d'application des mesures en protection. Cette piste de solution s'inspire de l'expérience à succès réalisée dans les Basques près de Rivière du Loup dans le Bas-St-Laurent. Cette intégration des services permettrait davantage le **travail multidisciplinaire idéalement bio-psycho-social** et optimiserait le travail de concertation entre les intervenants à l'application des mesures et ceux des services de premières lignes jeunesse du territoire de desserte.

Adaptée à la réalité montréalaise, **intégrer les services** pourrait prendre la forme suivante : Les intervenants à l'application des mesures du CCSMTL et du CIUSSS de l'Ouest seraient repartis selon le volume populationnel et le besoin de ressources humaines de chacune des Directions programme jeunesse des CIUSSS de l'île de Montréal. Donc, concrètement, les services d'application des mesures seraient intégrés dans les équipes de première ligne jeunesse de chaque CIUSSS de la région montréalaise. Le nombre de postes par CIUSSS serait établi conformément à la moyenne d'enfants en besoin de protection sur leur territoire de desserte. Les plans de postes devraient être suffisamment clairs afin de protéger la spécificité du travail de promotion, de prévention et d'application des mesures en protection.

Sur la base de l'expérience à succès des Basques, ce modèle d'intégration des services offre un environnement de travail stimulant et soutenant. Le fait d'être dans la même équipe permet à la fois aux intervenants de développer les liens professionnels nécessaires à la création d'un véritable filet de protection sur tout le « *continuum de services : promotion - prévention – protection* » et de dynamiser la concertation proximale et multidisciplinaire nécessaire afin d'éviter que d'autres situations ne passent entre les mailles du filet.

Sur la base du modèle des Basques adapté à la réalité montréalaise : les deux Directions de la protection de la jeunesse de Montréal conserveraient leur mandat régional et assureraient les services de réception et de traitement des signalements, d'évaluation et d'orientation des signalements, de révision des suivis de protection à l'application des

mesures, les suivis LSJPA, les services d'adoption et les services d'expertise et médiation.

Enfin, les milieux d'hébergement (centre de réadaptation et famille d'accueil) pourraient être regroupés sous la même direction au CCSMTL et au CIUSSS de l'Ouest.

- **Favoriser davantage le partenariat avec les services de la communauté**

Tout en respectant l'autonomie des organismes communautaires, il serait souhaitable de **favoriser davantage le partenariat avec les services de la communauté** dans un esprit d'allègement, afin que les services nécessaires soient dispensés au bon endroit, au bon moment. Les situations qui ne relèvent pas de la protection et qui peuvent être aidées par un autre secteur de services doivent être référées et l'accès au service doit être assuré dans de meilleurs délais :

- Ainsi, nous recommandons particulièrement un rehaussement du financement dédié aux organismes communautaires dispensant des services dans le secteur famille, enfance, jeunesse et dans les secteurs de la santé mentale;
- Nous recommandons également des mesures favorisant la mobilisation des collectivités dans la création de nouveaux organismes communautaires susceptible de bonifier l'offre de services aux enfants et aux familles vulnérables;
- Nous recommandons la création d'une stratégie de promotion harmonisée sur l'île de Montréal afin de faire connaître les services communautaires de chaque territoire à la population;

2. Consolider la prévention pour mieux protéger !

Constats

Notre réflexion sur cet enjeu nous amène à centrer les services de prévention autour des CPE et des écoles. Les CPE et les écoles sont les premiers milieux de socialisation extérieure à la famille et c'est dans ces milieux que les difficultés sont repérées. Le rehaussement significatif de l'offre de services de prévention dans les CPE et les écoles permettrait d'**intervenir tôt dans le développement** et surtout d'intervenir davantage en amont des problèmes avant que la situation ne se dégrade au point de nécessiter un signalement et l'intervention des services de protection. Nous estimons qu'il est anormal que les services de protection reçoivent un nombre de signalement

continuellement en croissance. Ce constat reflète à notre avis que le modèle québécois de prévention enfance-jeunesse-famille tel qu'il est organisé actuellement ne répond pas aux besoins les plus criants des enfants et des familles de la région montréalaise.

Solutions

- **Centrer la prévention enfance - jeunesse - famille autour des CPE et des écoles;**
- Rehausser l'offre de services de première ligne jeunesse dans les écoles;
- Ainsi le nombre d'intervenants de première ligne dédié au scolaire devrait être augmenté significativement afin de répondre aux besoins;
- Étendre les services de première ligne jeunesse aux CPE, ce qui signifie d'ajouter des intervenants de première ligne dédiés aux CPE;
- Rehausser les plans de postes dédiés à la promotion et à la prévention dans les équipes de première ligne jeunesse de sorte à assurer la prestation de services nécessaire;
- Assurer la multidisciplinarité de l'offre de services des équipes de première ligne jeunesse;
- **Assurer les maillages nécessaires entre les secteurs des CPE, des écoles et des services de santé et services sociaux;**
- Les heures d'ouverture des services de première ligne jeunesse devraient être élargies afin de couvrir les débuts de soirée pour ainsi assurer l'accès aux services de prévention aux familles dont les deux parents occupent un emploi à temps plein;
- Les plans de services intégrés devraient être réalisés dans l'ensemble des dossiers impliquant des partenaires afin d'assurer la concertation entre les intervenants et répartir le travail clinique associé. Mais dans les faits, le nombre de dossiers et la lourdeur du travail ne permettent pas la marge de manœuvre pour réaliser les plans de services et la concertation associée;

3. Développer l'expertise et reconnaître le travail des intervenants en protection de la jeunesse à sa juste valeur !

Constats

Tel que mentionné précédemment, le roulement de personnel est sans précédent, avec le départ massif de la génération des Boomer's, les équipes se renouvellent par une nouvelle génération d'intervenants qui a naturellement besoin de se développer au plan professionnel, mais indépendamment des conditions de travail, les structures de développement des connaissances et des compétences cliniques sont clairement

insuffisantes. Comment mieux aider les intervenants sociaux en protection de la jeunesse à développer l'expertise nécessaire ?

Solutions

- L'intervention en protection auprès des enfants âgés entre 0 et 5 ans devrait toujours impliquer deux intervenants psychosociaux afin d'**assurer l'intensité et la continuité des services** nécessaire. De plus, selon les besoins, un éducateur devrait être impliqué le temps nécessaire. La co-intervention revête une dimension formatrice à ne pas négliger;
- Pour mieux soutenir la jeune génération d'intervenants : mettre en place une structure de mentors : après 5 années d'ancienneté, un intervenant à l'application des mesures devrait systématiquement devenir un mentor et se verrait confier 3 ou 4 jeunes intervenants (comme les médecins ont des résidents). Les mentors seraient les personnes auprès de qui les intervenants de moins de 5 ans d'ancienneté pourraient se référer pour développer les connaissances de base en lien avec le travail de protection et pour développer des compétences et des habiletés plus spécifiques et spécialisées en lien avec le travail clinique. Pour assurer le transfert des apprentissages, la *co-intervention* serait favorisée;
- Rémunérer les mentors, diminuer le nombre de dossiers sous leur responsabilité et augmenter le nombre de dossiers pour lesquels ils seraient en collaboration;
- Pour favoriser le mentorat, il faudrait augmenter légèrement le plan de postes des équipes;
- Développer davantage les pratiques de pointe;
- Revoir l'organisation des services car dans bien des cas celle-ci ne répond pas aux besoins généraux des enfants et des jeunes desservis par nos services de protection:
 - Exemple 1) le transport des enfants pour l'actualisation des contacts parent-enfant mobilise un temps considérable pour les intervenants alors que le service pourrait être dispensé de sorte à être plus économique en terme de coût et en terme de temps;
 - Exemple 2) la trajectoire de services après l'obtention de la majorité pour les jeunes adultes dont la situation demeure précaire nécessite d'être mieux développée;
- Afin de consolider le développement de compétences clinique : offrir aux intervenants une structure de supervision clinique spécialisée en thérapie familiale de sorte à travailler notamment les transferts et les contre-transferts liés à l'intervention (*ce qui n'est pas possible actuellement*), ainsi que les stratégies d'intervention à mettre en place afin de favoriser le changement

thérapeutique (*actuellement, la supervision offerte aux employés est principalement centrée sur le respect des délais et du processus clinique, avec le nombre de jeunes intervenants dans les équipes la supervision du travail clinique est difficilement réalisable par le chef de service ou l'adjoint clinique*);

- Intégrer les guides de pratique réalisés aux quatre coins de la province dans le champ de la protection, faire une mise à jour sur la base des données probantes de 2020 et uniformiser leur utilisation sur une base provincial;
- Constituer une bibliothèque virtuelle regroupant les guides de pratique et que cette bibliothèque virtuelle soit accessible uniquement aux professionnels du réseau de la protection de la jeunesse de la province;
- S'inspirer de l'avancement des connaissances aux États-Unis dans le champ de la protection, l'offre de services à Montréal n'est pas à jour sur le plan des modalités d'interventions spécifiquement en ce qui concerne le soutien aux enfants : au moment où il est placé, lors de la réunification familiale suite à un placement, dans les situations de négligence, de conflits sévère de séparation, de violence psychologique, etc.;
- Offrir aux intervenants psychosociaux des opportunités de spécialisation afin de développer et d'approfondir les savoirs faire cliniques : (*ex. : en ethnoculturel, auprès d'enfants en trouble d'attachement, auprès de personnalités limites, en intervention familiale, auprès des enfants autistes, auprès d'adultes ayant un problème de santé mentale*);
- Le programme de formation actuel est davantage en soutien aux processus de l'établissement qui balisent la pratique professionnelle, et ce, au détriment de l'apprentissage des savoirs cliniques. Par conséquent, nous recommandons de :
 - Développer ou de donner accès à une offre de formations en ligne centrée sur les meilleurs pratiques et les pratiques de pointe prometteuses liées au traitement des motifs de compromission (art. 38 de la LPJ), des troubles de personnalité et des troubles de santé mentale chez les enfants, les adolescents et les parents;
 - Mettre en place une formation sur le développement de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte (il est plutôt questionnable qu'aucune formation ne soit offerte sur la thématique du développement qui est pourtant au centre du travail de protection);
 - Mettre en place une formation sur l'intervention ethnoculturelle afin de mieux intervenir auprès des communautés issues de l'immigration, car, à Montréal, ce type de formation n'est pas disponible;
 - Mettre en place une formation sur la thérapie familiale et sur l'approche systémique dans les équipes à l'enfance;
 - Inviter des formateurs d'expérience notamment en thérapie familiale pour des séminaires de perfectionnement pour les intervenants;

- Consolider le programme coaching qui avait été aboli et qui a été réintroduit suite à la première vague de griefs d'équipe de 2018. Actuellement, nous constatons que le programme coaching aurait besoin d'un plus grand nombre de coachs, car le service dans sa forme actuelle ne parvient pas à répondre aux besoins associés au volume de nouveaux employés qui s'explique par le roulement de personnel;
- Les efforts des vingt dernières années à systématiser et uniformiser la pratique professionnelle en protection de la jeunesse ne sont plus la solution, ils sont devenus une part importante du problème. L'amélioration continue des processus a favorisé la multiplication des processus et la mise en place de processus de plus en plus raffinés. Nos organisations sont très performantes dans le changement continu des processus et des façons de faire. L'apprentissage et l'exécution de ceux-ci par les intervenants demandent un temps considérable. La situation est dénoncée depuis des années, malgré les « *Leans* » et les efforts consentis à simplifier les processus, le système demeure très résistant à sabrer dans la bureaucratie. La machine est devenue beaucoup trop complexe et beaucoup trop lourde, la bureaucratie empoisonne le système de protection et contribue grandement à l'état de précarité actuel des services. À titre d'exemple, les suivis d'activités devraient faire état de l'intensité des services, mais réalistement, malgré leur importance, le temps manque en raison de la lourdeur des tâches à accomplir, il est impossible pour un intervenant de colliger l'ensemble des suivis d'activités. Donc, les statistiques sur l'intensité sont biaisées;
- L'amélioration continue de la qualité des services tant souhaitée fait sérieusement défaut. Le système de protection concentre ses efforts sur l'amélioration continue des processus avec l'illusion d'améliorer la qualité des services. À cet égard, l'évolution des connaissances permet de constater un sérieux retard au niveau de la mise à jour de pratiques clinique et des programmations à l'application des mesures au CCSMTL. À titre d'exemple, le programme cadre des « Racines et des ailes » élaboré en 2005 et révisé en 2008 offre une compréhension théorique parcellaire de la problématique de la négligence. Pour justifier notre propos, nous attirons votre attention sur les effets positifs des interventions cognitives de plus en plus documentés dans la littérature. Selon cette perspective, l'atteinte des fonctions exécutives offre un regard nouveau sur la dynamique des parents négligents/maltraitants et sur l'approche d'intervention susceptible de favoriser le changement (Midgley N., et Vrouva I., (2012); Asen, E and Fonagy, P (2012). Cependant, ces approches sont inconnues par une large part de notre communauté clinique. En guise de solutions, afin d'éviter les effets iatrogènes des interventions en centre jeunesse, nous recommandons :

- **Supprimer la majorité des processus**, conserver uniquement l'essentiel et investir réellement l'allègement du travail de bureau afin que les intervenants puissent avoir le temps d'intervenir davantage auprès de la clientèle;
- Investir davantage les partenariats avec le réseau universitaire afin de réaliser une mise à jour de l'état des connaissances des différentes pratiques cliniques efficaces auprès de notre clientèle dans le but de **bonifier et de diversifier le coffre d'outils des intervenants sociaux**;
- Sur la base de la mise en place des deux recommandations précédentes, rendre obligatoire l'adhésion aux Ordres professionnels et **faire confiance au professionnalisme des intervenants** scolarisés et qualifiés;
- Concernant l'enjeu de la reconnaissance du travail des intervenants en protection de la jeunesse, **un changement de culture s'impose**. Cette reconnaissance est très importante particulièrement pour la jeune génération qui cherche à faire sa marque sur le marché du travail. Le changement de culture doit maintenant **considérer la main d'œuvre comme sa ressource la plus précieuse et lui faire confiance**. En ce sens, les intervenants doivent avoir de réelles opportunités de faire leur marque au même titre que certains médecins rayonnent par leurs expertises. Pour ce faire, les chefs de service en raison de leur lien de proximité avec les intervenants doivent être des agents facilitateurs. Le développement de nouvelles pratiques doit émerger de la base, par les intervenants. Les directions doivent favoriser le changement de culture par la mise en place des moyens d'encadrement et de soutien, faire confiance, apprécier et reconnaître.

4. Valoriser le fait que la protection des enfants est une responsabilité collective et consolider l'identité de la profession en protection de la jeunesse

Constats et solutions

- Avec la réforme Barrette, l'Association des Centres jeunesse a été abolie. Nous estimons que la renaissance d'une telle Association pourrait permettre de soutenir des initiatives transversales et provinciales. Ainsi, une telle Association pourrait se voir confier, notamment, le mandat de poursuivre l'initiative du PNF (programme national de formation), afin d'assurer l'uniformisation des pratiques de formation en matière de développement des connaissances auprès des intervenants en protection dans l'ensemble de la province;

- Un enjeu que les Directions de santé publique n'adressent pas : Mettre en oeuvre une stratégie nationale de promotion des valeurs parentales adaptées aux réalités familiales de 2020 et promouvoir les pratiques parentales bien traitantes susceptibles d'assurer le développement optimal des enfants, leur mieux-être et leur protection;
- Rendre obligatoire l'adhésion aux Ordres professionnels et le système de protection devrait défrayer une part des cotisations annuelles en guise de mesures d'attraction et de rétention;
- Les Ordres professionnels devraient avoir l'obligation d'investir davantage dans le développement d'une offre de formations bonifiée et mieux adaptée aux contextes de travail de leurs membres;
- Faire une large campagne d'information s'adressant à la population québécoise afin de rétablir l'image de marque du travail en protection. Présenter une image réaliste du secteur d'activité centrée sur les histoires à succès, informer et éduquer la population au sujet du rôle de la DPJ et des aspects positifs et constructifs de son intervention auprès des familles;
- Au niveau judiciaire, **la primauté de l'intérêt de l'enfant** nous semble parfois comprise différemment par la magistrature qui privilégie toujours la primauté du lien biologique ou le droit des parents. Nous estimons que les principes généraux de la LPJ doivent être revus afin de mieux protéger les enfants. La primauté de l'intérêt de l'enfant doit être réaffirmée et le législateur doit davantage baliser le processus judiciaire afin d'éviter le prolongement indu des délais de placement au-delà de ce qui est prévu dans la LPJ;
- Les nouvelles pratiques d'allègement du système judiciaire ne semblent pas porter fruit à ce jour. Les délais pour une audience entraînent le recours fréquent à des mesures d'urgence pour combler le vide juridique. Nous estimons que ces nouvelles pratiques judiciaires auraient avantage à être mieux ajustées aux réalités terrains afin d'être une option attrayante et facilitante;
- Les trop nombreuses remises à la Chambre de la jeunesse en raison de l'encombrement du rôle ne servent pas le concept de temps chez l'enfant, les décisions sont repoussées et le temps passe. Nous pensons que cet aspect de l'administration de la justice doit être revu afin de limiter les remises au tribunal.

En conclusion

Depuis la réforme Barrette, l'état des services à l'application des mesures et particulièrement depuis la fusion des accréditations syndicales est tel que les investissements doivent être d'envergures. Les solutions doivent être multidimensionnelles et significatives puisque les enjeux sont multiples.

Si le Québec est réellement fou de ses enfants, il est grand temps que le modèle québécois des services à l'enfance soit revu et bonifié. La réforme Barrette promettait l'intégration des services, cette prémisse est une des principales ratées de cette réforme. Puisque la protection des enfants est la responsabilité de toute la collectivité en particulier des principaux réseaux gravitant autour d'eux, nous estimons qu'il est grand temps d'intégrer véritablement les services de premières lignes jeunesse et les services d'application des mesures. Tout comme il est grand temps que ces équipes soient réellement multidisciplinaires (travailleurs sociaux, éducateurs, infirmiers, orthophonistes, ergothérapeutes, etc.) et qu'ils soient mieux soutenus par toute une série de mesures.

Le désengorgement des services de protection doit inévitablement passer par un investissement significatif dans le secteur de la prévention et ce, dans l'ensemble du Québec. Nous estimons que la principale porte d'entrée des services de prévention doit être dans les CPE et les écoles puisque ces milieux sont les premiers milieux de socialisation des enfants mise à part les familles. Le dépistage précoce et la prestation de services nécessaire en bas âge doivent être une des principales solutions. Nous pensons que le financement au diagnostic doit être aboli dans les milieux scolaires. Les services doivent être tout simplement disponibles en amont dans les CPE et dans les écoles afin d'assurer le développement optimal des enfants et ainsi avoir un réel impact sur le désengorgement du bout de ligne de la trajectoire de services qu'est le secteur de la protection.

Les conditions de travail des travailleurs et les travailleuses qui ont pour mandat de protéger les enfants doivent être significativement rehaussées pour attirer et retenir la main-d'œuvre. Très certainement que le rehaussement significatif des salaires est le point de départ afin de marquer la valorisation du travail de protection et la reconnaissance de la spécialisation requise pour accomplir ce délicat mandat. De plus, la mise en place d'une série de mesures visant à améliorer significativement l'ensemble des conditions de travail est prioritaire.

Enfin, nous réitérons le fait que le travail de protection est un travail de relation, il faut revenir à la source et faire confiance aux chefs de service et aux intervenants en leur donnant la marge de manœuvre pour qu'ils puissent intervenir davantage auprès de la clientèle. Pour ce faire, le changement de culture liée à la gestion des services sociaux en protection est impératif notamment par le délaissement de l'approche Toyota et une réelle suppression des fameux processus clinico-administratif. Le travail dans les familles doit redevenir la priorité et les conditions de travail doivent être au rendez-vous afin de permettre aux intervenants d'aider les parents à mieux protéger leurs enfants !

Remarque

Les deux auteurs du présent mémoire totalisent à eux deux plus de 35 années d'expériences de travail dans le champ de la protection de la jeunesse. En ce moment, le premier est en démarche pour quitter la protection et le second attend les retombés de la Commission Laurent avant de prendre une décision sur son avenir professionnel.

Référence

Nova Scotia Government and general employees union, public service commission: Civil master agreement april 2015 – march 2021, pp. 257.

Young, Suzanne. *Guide de soutien à la pratique pour les enfants 0-5 ans et leurs parents : Des racines et des ailes, un programme d'aide aux familles*. Direction des services professionnels et des affaires universitaires, Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire. 2005, révisé 2008.

Midgley N., Vrouva I., (2012). *Minding the Child: mentalization-based interventions with children, young people and their families*. Routledge;

Asen, E and Fonagy, P (2012) dans : *Handbook of Mentalizing in Mental Health Practice*. Eds: Bateman, AW and Fonagy, P. American Psychiatric Publishing inc. Washington DC, 2012.

Asen, E and Fonagy, P (2012). Mentalization-based therapeutic interventions for families. *Journal of Family Therapy*.