

Mémoire présenté à la

Commission spéciale sur le droit des enfants et la protection de la jeunesse.

**sous la présidence de
Madame Régine Laurent.**

par

Pierre Barry

Intervenant social retraité du Centre Jeunesse de Québec

Novembre 2019

Sommaire

J'ai été un intervenant qui a cheminé de 1976 à 2011 dans les réseaux d'aide aux familles. Plus spécifiquement, de 1980 à 2011, j'ai été à l'emploi du Centre des Services Sociaux de Québec, devenu le Centre jeunesse de Québec.

Je vous fais donc part de mon point de vue nourri par une expérience terrain.

Les réflexions, qui suivent, touchent plusieurs aspects du travail en protection de la jeunesse.

Ces aspects touchent, de ce que j'en dégage, des points d'intérêts pour comprendre le drame à Granby, qui a conduit notre premier ministre François Legault à la mise sur pied d'une Commission spéciale sur le droit des enfants et la protection de la jeunesse (Commission Laurent).

Dans le présent document, plusieurs thèmes concerneront les acteurs de la DPJ, dans leurs activités et dans leur formation. Je tenterai de m'attarder aussi sur les modalités de l'application de la loi plus particulièrement lorsque j'aborderai le thème du tribunal.

Après un bref survol de moments clés dans l'histoire de la Direction de la protection de la jeunesse (p.3) j'aborderai les points suivants :

- La DPJ, un système toujours en crise (p.4)
- L'analyse du rendement (rapport Harvey) (p.5)
- Les listes d'attente (p.) 6
- L'organisation et les membres actifs (p.7)
- Le manque d'intervenants (p.16)
- L'évaluation-orientation et l'application des mesures (p.18)
- Le syndicat (p.19)
- Le tribunal (p.20)
- Les parents (p.23)
- La formation (p.23)
- Les systèmes experts (p.25)
- La confidentialité (p.26)
- La destruction des dossiers (p.26)

Tout au long du document, des passages en italique identifient ce que pourraient être des pistes de solutions. Je terminerai ce mémoire par un épilogue (p.28) touchant quatre (4) points particuliers dans le registre de solutions.

Éléments de l'historique de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ)

Pour bien situer mon mémoire, il m'apparaît essentiel d'ouvrir avec un bref historique ayant conduit à la Loi 24, devenue par la suite, la Loi sur la protection de la jeunesse.

Avant 1977, des lois encadrant l'intervention auprès des mineurs existaient au Québec. La réorganisation de ces lois conduisit à la Loi 24 en 1979. Il faut aussi avoir à l'esprit que trois ingrédients majeurs annonçaient de façon incontournable la révision des lois relativement aux « enfants ».

D'abord en en 1970, une réforme en profondeur de la fonction publique fut opérée et dans son sillage, les services de santé et sociaux furent touchés par cette réforme (Commission Castonguay-Nepveu 1967-72). C'est alors qu'apparurent, sous les formats « Centre », de très nombreux services (Centres Locaux des Services communautaires [CLSC], Centre de réadaptation, Centre des Services sociaux, Centre Hospitaliers, etc.).

Ensuite, 1972, l'âge légal de la majorité passa de 21 ans à 18 ans.

Finalement, l'éclosion des suites du Rapport Parent (1963-1966), restructurant le réseau de l'éducation et dans cette restructuration apparurent les Cégeps.

Il serait intéressant de comparer différents secteurs ou métiers/professions, dans une perspective évolutive, à partir de 1970. Aux fins du présent mémoire, je me limiterai au secteur du travail social.

L'intervention sociale, me semblerait-il, est une discipline ayant connu une faible évolution. Que ce soit en 1960 ou en 2019, l'intervenant fait à peu près la même chose, pression en plus après 1979 par ailleurs. Il est possible que ce soit cette pression qui en amènerait plusieurs à l'épuisement professionnel, plutôt que la fonction elle-même.

Les nouveautés de la loi, célébrant l'enfant sujet de droit, prirent une ampleur particulière par des pouvoirs inhabituels et étendus pour les intervenants sociaux. La Justice posa des exigences rigoureuses pour s'assurer de sa présence sans compromis. Par exemple, des dispositions avaient créé des personnes désignées par le ministre de la Justice (P.D.M.J.), pour le représenter lors de décisions importantes. D'autres partenaires ont vu certains de leurs privilèges être partagés par des intervenants sociaux. Par exemple, les policiers qui pouvaient pénétrer en tous lieux, sans mandat, advenant besoin d'urgence, voyaient maintenant les intervenants de la DPJ pouvant faire de même. En l'absence de précédents en la matière, l'imagination de ce qu'étaient en réalité ces pouvoirs se substitua à la réalité. Ce ne sera qu'avec le temps que les réajustements et compréhensions de ces pouvoirs se positionnèrent.

La procédure nécessitant la présence du PDMJ, connut aussi son lot de « ratés ». Procédures laborieuses, énergivores, coûteuses et peu efficaces, bref une bureaucratie très lourde. Elle fut révisée et disparue peu après, sans avoir néanmoins été un acteur important dans le ralentissement des services, en voie de conséquence, la construction de listes d'attentes.

La Loi 24 incluait un article (article 40), touchant les jeunes contrevenants. Cet article visait tout jeune ayant maille avec la justice pour un délit ou une infraction même statutaire, aux diverses lois en vigueur. **Il est plus que facile d'imaginer l'achalandage des situations devant être examinées par le DPJ. En plus, il devint évident que la pertinence d'un très grand nombre de signalements en vertu de l'article 40 était plus que douteuse.**

C'est ainsi qu'avec la première liste d'attente générée par les processus PDMJ, la couverture complète des comportements « délictueux » décupla instantanément le nombre de dossiers devant être traités. Il est permis de penser que ce fut deux facteurs de la constitution d'une liste d'attente qui ne s'est jamais vraiment résorbée.

En plus, dans ce décor nouveau, plusieurs intervenants n'avaient peu ou pas les compétences spécifiques pour ce travail. Ils étaient aussi sans jurisprudence, guide par excellence pour l'interprétation des lois. Ce fut aussi l'opportunité de faire du gros bon sens une discipline reconnue.

Plusieurs motifs ont sans doute joué à cette époque, pour que des intervenants optent pour les fonctions à la DPJ. Il est difficile de douter des bonnes intentions qui les ont animés. Puisque plusieurs postes furent créés au moment de l'application de cette nouvelle loi, de sorte que l'emploi au sortir de l'université avait une certaine attraction, avec sa noble vocation. La rapidité pour obtenir un poste en service social transitait par les nouveaux postes en protection. Il faut croire par ailleurs que ces nouvelles fonctions furent un terreau propice pour nourrir plusieurs motivations, puisqu'il n'y avait pas de repère très clair de ce qui devait être fait. Certains intervenants avaient la compétence à intervenir auprès de ces familles, sans plus. Ce fut alors propice pour l'auto proclamation d'expertise.

L'idée du « bon père de famille » qui établissait un principe guide pour les juges de la Cour du Bien-Être, était encore bien vivante avec la création du rôle du DPJ, symboliquement vu comme le père de tous les enfants. Les premières années demandèrent beaucoup d'énergie pour amarrer les principaux partenaires (police et justice) entre autres. Une forte réactivité sectaire s'est aussi ajoutée.

Il faut ici saluer les Directeurs de la première heure qui ont dû fournir un effort titanesque pour faire face à cette marée de demandes. Le système fut inondé en pratiquement 24 heures. Deux mois plus tard, en 1979, on pouvait lire dans les journaux : « ... rien ne va plus à la DPJ... ».

Depuis 1979, les fondements n'ont été revus qu'aux lumières de révisions légales, souvent un peu obscures et dans un ensemble de réformes administratives et de recherches pour en faire plus avec moins. Les thèmes de restrictions budgétaires, de pauvreté, de « **faites votre possible, faites vite et bien** », sont des thèmes clés et récurrents. La DPJ existe dans son format actuel depuis 40 ans. En plus il faut compter la période « pré-DPJ » pour figurer le nombre d'années portant un souci déclaré du bien-être et du développement de l'enfant. Sans prétendre qu'il n'y a pas eu d'évolution en matière de protection des enfants, je me pose la question : quelle en a été l'évolution?

La DPJ : un système toujours en crise

Malheureusement, depuis le début de la mise en application de la Loi 24, cette institution a toujours fait face à des remises en question de toute nature, et dire « toujours » n'est pas une expression vide de sens.

Quelles sont ces crises? En voici quelques exemples :

Certaines crises font partie du monde du travail et chaque groupe ou institution y fait face un jour ou l'autre. Par exemple, les périodes de négociation de convention collective, dans lesquelles il peut y avoir des grèves.

Selon mes observations, les remises en question des services de santé et sociaux de notre société se développèrent à bon rythme. Ainsi, les fusions d'établissements, les réorganisations administratives, la dispersion sur le territoire, le fractionnement de services, les regroupements physiques générant les déménagements laborieux, les réformes légales, les nouvelles orientations dites « cliniques » témoignant à la fois de meilleures pratiques, mais aussi de recherche de solutions miracles ou

des choix politiques complexes (Charbonneau [1984], Harvey [1988], Bouchard [1991], Jasmin [1994], Lebon [1999]), des enquêtes suite à des dossiers dramatiques (exemple : dossier du bourreau de Beaumont).

Il y a aussi les réformes au Ministère de la Santé et Services sociaux. Combien de ministres ont donné leur nom aux réformes? La quantité de ministres qui ont réformé ce ministère est presque égale au nombre de ministres qui ont porté ces dossiers. J'ai observé que la plupart des réformes (pour ne pas dire toutes) ont été soit de l'ordre légal (révision de la loi), soit socio administrative (réorganisation des établissements, fusion, dispersion sur le territoire, hiérarchie, etc.).

Il y a eu des nouvelles orientations cliniques (médiation, court terme...). Il est pratiquement possible d'établir que la DPJ a vécu, en moyenne, des crises aux deux ans.

Essentiellement, un dénominateur commun : **ça ne fonctionne pas!**

Dans cette perspective, il peut être très difficile de voir les intervenants développer une confiance en soi, un sentiment d'être à la hauteur, d'être fiers de leur travail. Le message porté correspond à un message : « **Vous n'êtes pas bons** ».

Ainsi se développe une perception populaire grandissante. La DPJ est perçue comme un regroupement d'incompétents.

Comme si ce n'était pas assez, quelques documentaires ou épisodes de séries télévisées sur l'institution viennent confirmer cette perception. Combien de fois ai-je été confronté à ce sentiment d'être considéré comme inadéquat?

Combien de fois avec des partenaires d'intervention ai-je été pointé comme celui dont l'opinion compte peu, que je suis toléré parce que je fais ce que personne ne veut faire ou d'avoir comme responsabilité une sous-tâche de requérant sans aucune expertise? **Combien de fois ai-je eu à faire face à des adversaires (avocats entre autres), dont le souci de représenter leur client se fusionnait avec une détermination de ridiculiser le travail, de saper l'autorité?**

Et pourtant, la Protection de la jeunesse, ce devrait être l'affaire de tous, ce devrait être le souci commun à ce que chaque enfant de la province puisse être protégé des vicissitudes de la vie quand leurs responsables (parents) ne s'y acquittent pas.

Analyse de rendement

Jean Harvey (1988) s'était vu confier l'analyse des tâches requises pour évaluer la situation d'un enfant signalé. L'objectif était d'en arriver à déterminer le temps requis, donc les budgets pour parvenir à cette tâche. Cet outil pouvait aussi être un levier pour apprécier la performance d'une équipe de travail, voir celle d'une Direction.

Les critères retenus furent logiques, concrets et peu contestables.

J'aimerais revenir sur cet élément relativement à la nature de l'évaluation du travail retenue par les autorités en protection de la jeunesse. Je pense qu'il est essentiel que des instruments de mesure soient mis en place pour évaluer le travail. Ces instruments devraient par ailleurs être des outils pour améliorer les performances sur le plan quantité et qualité.

Il peut facilement être dit que l'évaluation de la quantité offre des critères plus faciles à établir, contrairement aux critères de qualité. Encore plus si le gestionnaire direct des performances (chef d'équipe) vit de profonds inconforts dans le registre de la qualité. Un intérêt vite proclamé pour la quantité devient alors la cible.

Ce qui est plus contestable, c'est la suite qui fut donnée par les établissements. En plus des tâches retenues par Harvey, se sont ajoutés d'autres tâches, qui elles n'avaient rien à faire avec les tâches de l'évaluation.

Il s'agit ici des réunions d'équipe obligatoires, du temps de transport requis pour rencontrer ou accompagner la clientèle et partenaires, les temps d'attentes et les procédures au Tribunal de plus en plus longues, des consultations sans fin avec les autorités et les partenaires pour les décisions d'orientation, les accompagnements requis de la clientèle pour des fins d'expertises et bien d'autres. Si un temps d'évaluation-orientation moyen pouvait se situer à 35 heures, le nombre divisé d'heures évaluation versus celui d'heures travaillées s'est vite retrouvé **en contraste.** (*)

(*) La semaine de travail est composée de 35 heures. Sur cette base, un intervenant doit finaliser en moyenne un dossier par semaine. Cependant, le « 35 heures semaines » comprends d'autres activités que celle de l'évaluation. En supposant que la moitié du temps travaillé est consacré à d'autres activités, l'intervenant produit, selon ce calcul, deux fois moins d'évaluation. Il ne travaille pas deux fois moins!

Au lieu de revoir cette approche comptable, la solution retenue fut d'augmenter la pression.

À l'instar d'un système hydraulique ou électrique, quand il y a surcharge, il n'est pas recommandé d'augmenter la pression. À défaut, il y a rupture dans les tuyaux ou les filages. Dans le cas d'êtres humains, ce peut être le surmenage et les autres formes que peut prendre l'épuisement professionnel.

Les fameuses listes d'attente!

Régulièrement, les DPJ font état des nombreux dossiers placés en liste d'attente. Cette référence simple à la liste d'attente m'apparaît incomplète. C'est une approche réductionniste qui travestit grossièrement la réalité par la magie des gros chiffres.

Regardons d'un peu plus près de quoi est composée la liste d'attente.

Lorsqu'il y a signalement, si les critères d'intervention immédiate (ou « 24 heures ») ne sont pas rencontrés, le dossier est placé en liste d'attente. Les nuances méritent un regard attentif pour établir les délais d'intervention. L'âge de l'enfant, le nombre d'enfants concernés par le signalement, les paramètres assurant la sécurité générale, l'état de la présence de services ou de contacts dont bénéficie l'enfant de façon probante. Par ailleurs, la norme devrait établir clairement à l'intérieur de quel délai et la nature de l'intervention devant être faite de façon incontournable. Je précise cet aspect parce qu'il m'est arrivé très souvent de voir des dossiers attribués, alors qu'en connaissance de cause le chef de service savait pertinemment que l'intervenant nouvellement responsable du dossier ne pourrait agir à l'intérieur d'un horizon acceptable. Cette stratégie place un dossier qui n'est plus en attente administrativement. Le dossier est néanmoins en attente dans la charge de l'intervenant. Je dois aussi mentionner qu'un enfant dont la situation est en progrès d'analyse au RTS, est aussi en attente, même s'il ne se qualifie pas encore à ce titre, puisque le signalement n'est pas encore retenu.

Les listes d'attente devraient faire l'objet d'un examen très rigoureux, avant de tenir pour acquis que le nombre de dossiers est un indicateur du besoin d'ajout de ressources.

Je n'ai jamais entendu d'explications relativement à l'élasticité de la liste d'attente dans la région de la Capitale Nationale. Qu'est-ce qui peut être compris de ces variations? Y-a-t-il des phénomènes sociaux ponctuels qui provoquent l'accroissement? Je n'ai pas vu d'analyse sociale-démographique-économique expliquant les hausses ou les baisses d'enfants en attente de services. Cependant, il est possible que des incidents médiatisés provoquent des « pics », éphémères.

Les changements ponctuels de chefs de service à la réception et au traitement des signalements sont la seule chose qui est du domaine de l'observable. Rappelons que c'est le chef de service qui qualifie si un signalement doit être retenu et quelle cote d'urgence doit lui être attribuée. Cet aspect peut être un des éléments explicatifs de la fluctuation d'entrées de signalements.

Dernier commentaire sur ces réflexions de « dossiers en attente ».

Lorsqu'il est question de hausse de signalements, s'agit-il d'une hausse de signalements reçus, reçus et en vérifications ou reçus et retenus? Il est évident que pour augmenter ou réduire le nombre de signalements, l'exercice peut simplement se faire en retenant ou rejetant plus de signalements.

L'organisation et les membres actifs

La Direction de la protection de la jeunesse est fondamentalement constituée de quatre instances spécifiques, appuyées par d'autres acteurs.

Il y a le Directeur de la protection de la Jeunesse. Sous cette direction, il y a des chefs de service et les intervenants. S'ajoutent les réviseurs, qui tout en étant sous l'autorité du DPJ (ils représentent le DPJ), ont un rôle plus formellement associé au service de l'application des mesures et au regard sur le parcours de l'enfant durant tous ses services sous la LPJ jusqu'à l'atteinte de sa majorité ou dans certains cas son adoption.

Le service du contentieux est une instance auxiliaire majeure, dont les paramètres sont distincts des fonctions du DPJ. Selon les régions, des rôles de conseillers et/ou spécialistes cliniques sont disponibles pour soutenir, former, coacher les intervenants qui nécessitent d'être appuyés dans leurs actions. Toujours selon les régions, peuvent aussi s'y trouver des personnes agissant à titre de coordonnateurs de ressources (institutionnelles, familiales). Des psychologues peuvent aussi être mis à contribution pour tantôt aider les intervenants, les conseillers ou participer à l'évaluation de la clientèle. Chacun de ces groupes doit être sous une supervision hiérarchique, à intensité variable.

Le service d'adoption et retrouvailles, qui tout en étant sous l'autorité du DPJ, joue un rôle nettement différent et ne sera pas inclus dans les présentes réflexions.

La complexité est rapidement perceptible aussitôt qu'un regard se porte sur cette institution. Si au départ, la Loi identifie des rôles et des activités se trouvant dans toutes les régions du Québec, que des concertations tentent d'en arriver à des méthodes et des outils communs, plusieurs différences s'animent un peu partout. Que ce soit pour des différences spécifiques (population, géographie, historique, etc.) ou pour des raisons appartenant aux croyances du Directeur, la notion du « pareil/pas pareil » selon les régions, s'impose fermement. Dans l'idée que partout c'est pareil, un problème donné, indépendamment où il se trouve, devrait être retrouvé partout et corrigé par un moyen unique. Si les différences deviennent le point majeur, alors comment l'expliquer et comment agir pour résoudre les problèmes, puisque globalement trop spécifiques.

Beaucoup de choses me font penser que la DPJ se cherche encore. Bien que certains aspects soient sous la bannière du progrès, au deuxième regard il apparaît que ces changements visent des efforts (malheureusement la plupart du temps en vain) pour augmenter son efficacité. **Ces changements augmentent, semblerait-il, seulement le nombre d'excuses pour expliquer pourquoi ça ne fonctionne pas. L'excuse avec un grand « E » pour tout expliquer à la population et les médias en cas de difficultés se résume généralement qu'aucun commentaire ne peut être donné étant donné la confidentialité des dossiers.** Oui, il est évident que l'intimité et la confidentialité sont des valeurs incontournables quand il s'agit d'enfants. Il sera difficile de prétendre qu'en même temps, cohabite l'incapacité de répondre adéquatement. Les alternatives à cette excuse, souvent associées à celle-ci sont des phrases clichées, par exemple : « ... c'est complexe... », « ... la loi du silence dans le milieu... », « ça prendrait plus de budgets... », etc.

J'ai l'image d'une organisation encore immature, gangrénée par 40 ans d'histoire de difficultés. À cela, je me pose la question : est-elle capable de satisfaire les exigences de sa mission? La pression interne vise un travail expéditif et les outils vantés pour satisfaire les questions pressantes sont utilisés pour tout justifier. Souvent nous entendons : « ... nous avons des outils... », et ce, afin de calmer le jeu.

Il serait souhaité que soit entendu : « ... nous avons des intervenants spécialisés qui se servent, lorsque requis, d'outils... ». Nous sommes dans une période de l'histoire où les attentes de tous (publiques, gouvernementales, professionnelles) demandent que l'on s'appuie sur des fondements scientifiques.

Il semble qu'à l'analyse, la DPJ est tenue aux résultats plutôt qu'aux moyens et qu'elle est assez unique sur ce point dans sa reddition de comptes. Oui, certains moyens ou souhaits ont déjà été sinon mis en œuvre tout au moins exprimés. Par exemple, l'espoir de voir un travail se faire en amont, c'est dire par d'autres instances ce qui permettrait d'éviter que la situation familiale se détériore et que la sécurité et/ou le développement des enfants s'en trouvent compromis.

Le partenariat en regard de l'expertise est intéressant. J'ajoute : est-ce que travailler en partenariat vise la construction d'un bouclier au cas où? Est-ce que le partenariat est aussi une façon de partager la responsabilité en cas de coup dur? Est-ce qu'il permet de rediriger des blâmes vers d'autres cibles?

Différentes mécaniques de concertation ont vu le jour. Se concerter pour quoi? Pour augmenter l'efficacité ou pour s'agiter dans toutes sortes de discussions qui au final ont surtout ralenti le mouvement et consommé énormément d'énergie pour le résultat obtenu?

Le Directeur-trice de la Protection de la Jeunesse (DPJ)

La fonction de Directeur-directrice de la protection de la jeunesse est lourde en responsabilités. Comme l'avait exprimé un ancien directeur, il est symboliquement le père de tous les enfants vivant sur son territoire. Il est légalement tuteur de tout enfant sans parent. L'aspect symbolique de ce rôle sans doute issu du rôle du juge à la cour du bien-être de l'époque, rôle dans lequel le juge devait agir comme un bon père de famille.

C'est aussi une fonction de prestige, eu égard aux larges pouvoirs pour intervenir. Retirer un enfant de son milieu de vie, en urgence, sans avoir obligatoirement une ordonnance d'un juge, avoir accès à des dossiers réputés confidentiels, pénétrer en tous lieux où se trouve un enfant en danger, etc. sont autant de gestes qui traduisent l'importance de ce rôle.

C'est aussi une fonction très vulnérable à l'opinion publique, à la désapprobation quasi automatique, quand une situation se dramatise. Le DPJ a une reddition de comptes sans compromis. L'exercice des responsabilités est aussi un enjeu très délicat. Toute organisation dédiée aux problèmes humains est vouée à faire face à des drames. C'est le pourcentage de l'occurrence des drames qui fait foi de la qualité de l'organisation.

Malheureusement, la DPJ est devenue une organisation qui doit prendre le blâme, qui est coupable, avant même « le procès ». Avec les années, la DPJ a de plus en plus mauvaise presse, comme si son rôle intégrait maintenant celui du bouc émissaire pour tout problème vécu par un enfant, indépendamment de la contribution, même importante, d'autres joueurs impliqués et responsables d'un déboire.

Cette dynamique de bouc émissaire en est une systémique : l'enfant est bouc-émissaire des problèmes de la famille; le DPJ est bouc-émissaire des problèmes de la société, l'intervenant est bouc-émissaire de la DPJ.

Recrutement du Directeur de la protection de la jeunesse

La nomination d'un DPJ est un processus administratif qui se veut rigoureux. Une préannonce du choix doit être faite, afin que le public ait l'opportunité d'apposer un veto pour des raisons majeures. Ce veto, à ma connaissance, n'a jamais été opéré, entre autres parce qu'il faut être initié pour suivre le processus de sélection.

Une enquête de caractère est aussi requise, normalement, afin de s'assurer que la personne n'a pas de « squelettes » dans son armoire.

Certaines indications journalistiques permettent de m'interroger sur l'efficacité de cette démarche.

Il m'apparaît aussi que l'âge requis « recommandable » pour occuper cette fonction ne devrait pas être en dessous de 45 ans.

Pour atteindre cette cible sans heurter qui que ce soit et sans faire un débat sur l'aspect discriminatoire en fonction de l'âge, les expériences, les formations et les réalisations requises pour occuper cette fonction devraient sans problème éliminer des candidatures ne remplissant pas ce critère d'âge.

Contrairement aux chefs de service (j'y reviendrai), le DPJ ne devrait pas faire partie quasi exclusivement de l'établissement visé par la vacance. Sans nier l'atout que représente une personne déjà dans le milieu, il est de première importance d'ignorer au départ cet aspect puisqu'elle risque de contribuer à la perpétuation d'habitudes, et/ou de nominations internes trop partisans dans la suite des choses.

Il y a lieu aussi de se pencher sur les procédures de recrutement des DPJ des dernières années. Est-ce qu'il y a eu de nombreuses candidatures? D'où provenaient-elles? Est-ce que certaines de ces candidatures ont été motivées par des invitations très spécifiques, garantissant à coup sûr que le candidat ainsi invité serait l'élu?

Si tel était le cas, il m'apparaît clair que cette façon d'opérer est un dissuasif pour d'autres personnes intéressées à aller de l'avant dans l'idée de présenter leurs candidatures.

Il faut poser la question suivante : quelle est la capacité d'attraction de cette fonction?

Les chefs d'équipe (ou chefs de service)

Au Centre Jeunesse de Québec, l'organigramme en est un dit « aplati », c'est-à-dire que la ligne d'autorité est très courte, agrémentée par ailleurs selon les endroits, par des postes conseillers. Le chef d'équipe est à mi-chemin entre la fonction administrative, loin du terrain, et la fonction intervention directe, loin de l'administration. C'est dire qu'entre l'intervenant terrain et le DPJ, se trouve un chef d'équipe, qui se doit de transmettre les directives aux intervenants et inversement, transporter les doléances des intervenants (et des équipes) à la direction.

Ce serait, selon ce que j'ai observé, le maillon le plus faible de la chaîne.

Il m'apparaît que la fonction de chef de service est celle qui commanderait la plus grande réforme, sur son rôle et sur son mode de recrutement.

Les chefs de service sont choisis par le DPJ. Ce dernier veut d'abord s'assurer que ces derniers sauront agir efficacement pour atteindre les objectifs organisationnels et éviter les dérapages, dérapages qui tout en mettant à risque les enfants pour lesquels des décisions doivent être prises et du même souffle, porter ombrage à toute l'organisation.

Ce choix est dirigé par les zones de confort du DPJ, qui sera enclin à choisir parmi ceux et celles qu'il connaît particulièrement sur le plan personnel. Il se forme alors des regroupements de personnes qui sont d'abord des amis.

Au Centre jeunesse de Québec, le processus pour choisir une relève de cadres (et en nommer par la suite) est devenu fort complexe : Demande aux personnes intéressées de se signifier, acheminement d'une lettre de motivation, entrevue, référence à une firme externe pour faire passer des examens, entrevue, etc. Dans la réalité, il est apparu que les intervenants, sur la base de leurs observations et de leur intuition, savent généralement qui sera choisi, et ce sans effort.

Les intervenants savent que pour devenir chef de service, il faut d'abord et avant tout être approché par un membre de la direction et que cette approche est la seule qui détermine la suite. Certains ont même déjà été recrutés et nommés, avant de participer au processus, qui devient le cas échéant truqué.

Le processus de recrutement des chefs de service

Sur les fondements que la fonction de chef de service n'est pas une fonction syndiquée, elle est devenue une fonction pour laquelle le recrutement est un processus tenant plus à un rituel initiatique qu'une recherche de compétence à exercer la fonction. L'organisation se défend bien contre ce fait. Il y a un processus décrit formellement, dont j'ai déjà parlé. La réalité est cependant très différente, dans la plupart des situations. Rapidement, les amis des chefs se retrouvent nommés. Un des chemins privilégiés par plusieurs est d'occuper une fonction syndicale pendant quelques années. Soudain, coup de théâtre, ceux qui défendaient becs et ongles les syndiqués, sont maintenant de l'autre côté, du côté de la force (je l'ai entendu tel quel).

Il est étonnant qu'une personne ayant été dans un conseil syndical ne soit pas contrainte à une distance d'un certain nombre d'années, avant de poursuivre sa carrière dans une fonction d'encadrement. Le profil de ces intervenants voulant s'engager dans les rangs de chefs d'équipe devrait faire l'objet d'une recherche. Il serait bien que les choix partisans, d'amis, de gardes rapprochées soient exclus des processus. Les années d'expérience réelles devraient être considérées pour faire partie de la relève des cadres.

Cette fonction est probablement aussi la plus obscure quant aux habiletés et compétences professionnelles attendues. Le chef de service devient très rapidement redevable d'occuper une fonction sans confrontation directe avec la clientèle, chose révélée par l'expérience que c'est ce qu'il recherchait d'abord et avant tout.

Un chef d'équipe n'est jamais confronté à son incurie, d'autant plus que de par sa nomination il se voit protégé par un système qui ne peut reconnaître qu'un choix d'un chef d'équipe ne peut pas avoir été un mauvais choix.

Plusieurs chefs de service de la DPJ se sont retrouvés porteurs de caractéristiques, qui ne mettent pas de l'avant à ce que nous serions en droit nous attendre.

D'abord, presque au moment même de leur nomination, il arbore une image d'omniscience.

Même si de l'époque où ils étaient eux-mêmes intervenants, rien ne laissait penser à un jugement au-dessus de la moyenne, soudainement, la tendance à s'affirmer sur tout, avec un anti doute marqué prend place.

Il ne peut se permettre d'avoir un résidu de sens critique face à l'organisation, perdant ainsi la capacité à la faire évoluer.

Il est aussi habité par une peur paralysante, celle de voir un dossier être porté devant les médias. **Combien de fois ai-je entendu « ... et si les médias apprenaient ça...? »**

Les cinq autres phrases « clichées » que j'ai entendues le plus souvent devant la plupart des problèmes, furent : « ... je n'ai pas le choix... je n'ai pas le temps... je n'ai pas le budget... je suis inquiet de la situation... s'il devait arriver quelque chose, ce sera de ta faute... ».

Il peut facilement être compris, de ces clichés, des boucliers contre la réflexion et l'application d'un bon jugement. Nous avons toujours des choix à faire. Le défi c'est en assumer les conséquences. Gérer le temps que nous avons à notre disposition pour effectuer nos tâches fait partie de notre travail. Il n'est pas le seul fait du chef de service et s'arroger ce droit pour prendre une distance ne devrait pas être un argument. Les limites budgétaires sont des réalités connues. Ce qui est aussi connu c'est que les questions budgétaires ne relèvent pas du chef de service, ce qui d'évidence ne fait pas partie de ses compétences. Nous devons intervenir dans des situations très délicates et les décisions ne doivent pas être prises à la légère. Qu'un chef de service affirme une directive sur la base de ses inquiétudes témoigne du même souffle que le niveau du professionnalisme de l'intervenant s'en tient à banaliser son travail. Cet aspect moralisateur me semble s'inscrire dans un déni de la capacité de l'intervenant de bien saisir les enjeux. À défaut de poser en termes clairs ce qui peut être inquiétant, un chef de service qui nourrit ses consignes à partir de ses propres émotions devrait définitivement aller pour le moins consulter en thérapie!

La suite sur le jugement que l'intervenant sera le responsable s'il devait arriver quelque chose est une forme d'intimidation, qui ne repose sur rien. Il faut être en mesure de savoir ce qui pourrait arriver, faire en sorte que ça n'arrive pas en identifiant les acteurs et les facteurs de protection. Rejeter un blâme a priori sur un intervenant ne m'apparaît pas très sain.

Il apparaît qu'au fil des ans, cette fonction importante au sein de la Direction de la protection de la jeunesse a connu une dégradation. Une forme de cercle vicieux qui conduit les intervenants sérieux à bouder cette fonction, suite à l'examen des profils retenus. Il semblerait qu'essentiellement le chef de service soit devenu celui qui applique des procédures qu'il serait incapable lui-même de vivre.

Le service de la réception et du traitement des signalements (RTS)

Ce service, c'est la porte d'entrée de la DPJ incluant l'urgence sociale.

Peu importe l'heure ou le jour de l'année, une demande de service peut être faite pour qu'un enfant perçu en difficultés puisse avoir l'attention requise. La prise du signalement est, en principe une tâche complexe, qui connaît elle aussi ses dérives.

Trois étapes sont essentielles pour qu'un signalement soit analysé avec rigueur.

La première est la prise d'informations initiales : qui est l'enfant, où demeure-t-il, quel âge a-t-il, qui sont ses parents? En fait, une information technique qui a toute son importance. Régulièrement, il y a défaut de bien compléter cette première étape. À l'occasion, le signalant ne peut donner toutes les précisions espérées. Malheureusement plusieurs signalements demeurent soient incomplets, soient erronés, malgré le fait que le signalant était en mesure de livrer l'information avec rigueur.

Si le personnel au service RTS esquivait les recherches pointues dans le système informatique, informations qui si elles étaient obtenues permettraient de saisir s'il s'agit d'un nouvel enfant ou non, de vérifier l'état du dossier si des services sont déjà dispensés. Ces constructions de dossiers parallèles sont nommées « doublons » et leur occurrence est désarmante étant donné la simplicité des vérifications à faire pour les éviter.

La deuxième étape est la prise des renseignements descriptifs de la situation. Sur ce point la rigueur, à risque d'être escamotée, sont : les différences entre des faits et des opinions, la difficulté à équilibrer la réceptivité face au signalant versus la naïveté, la fragilité devant une réorientation en regard de ce qui est perçu de la situation. Il en est de même pour des croyances et des connaissances, à risque d'être confondues.

Une vigilance s'impose aussi sur l'amélioration de la distinction entre les signes et les symptômes qui sont décrits par le signalant. Il est facile de comprendre que l'orientation plus immédiate repose entre autres sur cet aspect.

La troisième étape est à l'effet que le service RTS doit faire face à des signalants stratégiques, par exemple, un parent sous les conseils de son avocat dans un conflit de garde légale, un intervenant du CLSC qui veut faire porter la responsabilité de la suite de son travail à quelqu'un d'autre lorsqu'il doit s'absenter, un responsable scolaire qui veut expulser un enfant de l'école, un policier qui recherche un plan « B » pour son enquête.

Ce service doit présumer de la bonne foi du signalant. Il se doit de prendre note du signalement, indépendamment de l'objectif du signalant. La seule question est de savoir si un enfant est en besoin, peu importe les motifs qui ont conduit la personne à signaler.

C'est aussi à ce service que peut s'enclencher un thème à venir dans le présent document, celui des peurs de l'intervenant.

Les intervenants

Il est confié aux intervenants l'évaluation de situations, sur une base quotidienne, à partir de deux sources : les signalements du jour, ayant une cote d'urgence et les signalements qui sont en liste d'attente, lesquels ont été placés sur une base d'appréciation de la nature du signalement et de la cote d'urgence qui a été retenue pour la situation.

Les premières personnes identifiées pour faire le travail sont les personnes dites de garde.

En cas de débordement des urgences du jour, le chef de service, normalement en connaissance des charges de travail des membres de son équipe et de certaines spécialités, peut alors recourir à ces derniers.

C'est donc dire que l'attribution se fait via les horaires de garde, sans première préoccupation sur la qualité et la capacité de l'intervenant à faire un travail, spécifique, adéquatement.

Oui, je sais, un intervenant est présumé être capable de procéder à l'évaluation de n'importe quelle situation à pieds levés. La réalité est que ceci n'est pas vrai.

Je me souviens d'avoir vu une intervenante nouvellement engagée se faire attribuer l'évaluation d'une situation d'abus sexuels graves. C'était son premier dossier à la DPJ, elle était de garde et l'équipe était en réunion (difficile d'avoir un accompagnement). [REDACTED]. Des intervenants ayant eu bruit de la situation ont décidé de leur propre initiative de prendre le dossier, qui s'est conclu sur des faits fondés en abus sexuels graves, commis par le grand-père. Ce dernier fut traduit en justice. Il est probable que l'intervenante nouvellement en poste, étant donné les circonstances et son absence d'expérience, n'aurait pas été en mesure d'aller au fond des choses.

Un autre exemple d'une forme d'incurie. Une nouvelle intervenante arrive dans l'équipe. Elle vient de terminer son baccalauréat, ses stages ayant été réalisés en milieu communautaire et hospitalier. Elle se présente au bureau et se voit attribuer une dizaine de dossiers! Aucun support dans l'immédiat n'est offert, non plus le « tour de la maison » habituel lors de l'arrivée d'un nouvel intervenant. Un bureau, des dossiers, terminé l'accueil! Et pourtant, [REDACTED]

Le groupe « intervenant » est composé d'une diversité de caractéristiques. J'en vois trois qui devraient faire partie du profil (recrutement, gestion, encadrement) pour amorcer une réflexion.

La question d'âge

L'âge est un facteur à considérer en premier plan dans la planification des attributions des dossiers. L'impact de l'âge selon les situations est majeur. Il déterminera entre autres les ressources à ajouter en regard de la situation ou à procéder à l'attribution du dossier à un intervenant davantage en mesure d'intervenir avec efficacité.

La question de l'expérience. *Intimement associée à l'âge, mais non exclusivement, l'expérience dans le travail d'évaluation est une qualité d'importance. Il faut bien distinguer sur ce point l'expérience et l'ancienneté. Il arrive fréquemment que l'ancienneté, mesurée à l'aune de la date du début de l'emploi, ne corresponde en rien à l'expérience dans l'évaluation. Un intervenant peut provenir d'un autre secteur d'activités, d'avoir au cours des dix dernières années été absent pendant 6 ans, sans perte d'ancienneté.*

La question d'expertise. *C'est une question très délicate, qui peut facilement heurter. Les deux autres questions sont mesurables. L'expertise est une appréciation qui devrait se fonder sur des points particuliers. Sommairement, certains affirment qu'un expert c'est quelqu'un qui dans un domaine donné, en connaît plus que la population en général dans ce domaine.*

D'autres (et j'en suis) ont la conviction qu'un expert est quelqu'un qui, avec les années de travail dans un domaine, assorties de formations de pointe, de participation à des réflexions collectives, à la publication de constats et/ou découvertes, qui se dégage d'une cohorte. L'expertise n'est pas une auto proclamation, mais une reconnaissance par les pairs, fondée sur des réalisations. La notion d'expertise se confond parfois trop rapidement avec la notion de familiarité dans un domaine donné.

L'expert est une autorité dans un domaine, il n'est pas nécessairement en autorité dans le domaine. Si la première idée peut se combiner avec la deuxième, l'inverse n'est pas vrai. Il faut un processus de réappropriation de l'expertise, processus qui devrait être formellement construit.

Actuellement, un effort considérable est investi dans le support aux intervenants dans leur travail : spécialistes en activités cliniques, accompagnateurs, coordonnateurs, chefs de service et autres.

Un professionnel a-t-il vraiment besoin d'autant de personnes-conseils pour effectuer sa tâche? Oui, des consultations sur certains points, dans certaines circonstances. **Mais quand ce processus devient une forme de magasinage d'opinions, il est facile d'imaginer l'aspect énergivore de l'opération. Il peut être dit qu'un professionnel devrait exécuter les tâches d'un professionnel.**

Il serait troublant de faire une recherche mettant en parallèle un intervenant diplômé et un autre sans diplôme spécifique, puis de comparer les performances. Un diplôme, c'est autre chose qu'une carte de visite.

*Il m'apparaît, important dans la gestion de l'attribution de dossiers, que le chef de service soit bien habité par la compétence de l'intervenant, eu égard à son expérience et ses habiletés. **Une classification simple du niveau de difficulté permettrait une progression dans les niveaux d'interventions avec les compétences requises.***

Par quel moyen pourrait-on détailler la conciliation travail/vie personnelle, autrement que par l'ouverture à faciliter les congés de toute nature? La conciliation travail DPJ/vie personnelle n'est-elle pas aussi la façon d'engager l'intervenant dans un travail générant de la fierté, tout en lui laissant sa vie familiale, sans que les deux vies (travail et vie personnelle) ne s'entravent pas. J'insiste beaucoup ici sur l'impression que seule la partie famille est prise en compte.

Le code vestimentaire (*)

La fierté de faire ce travail s'exprime aussi, selon moi, par un code vestimentaire. J'ai été témoin de certaines tenues vestimentaires qui m'interpelaient. J'ai vu des tenues vestimentaires qui reflétaient tantôt de la séduction, tantôt du misérabiliste, tantôt des valeurs marginales ou violentes. Quand la question du code vestimentaire est abordée, les réactions sont intenses. Semblerait-il que parler de vêtements heurte les gens, comme s'ils se sentaient jugés comme personne. Il m'apparaît que cette question doit être approfondie. Il n'est pas suggéré ici de souhaiter un uniforme, qui à travers différents écueils, porte celui de la visibilité aux yeux de tous, alors qu'il est souhaité une discrétion sans compromis.

Parler du code vestimentaire, c'est parler de l'image que l'on projette, du professionnel de la fonction que l'on occupe et de la fierté qu'on en éprouve. De nombreux exemples pourraient soutenir ce point de vue. Bien sûr, il n'y a pas que l'image qui compte. Dans une fonction cependant, soigner cette image, à titre d'intervenant DPJ, ne consiste pas à maquiller une absence de compétence, bien au contraire. C'est faire preuve d'une sensibilité face à ce que peuvent ressentir nos interlocuteurs vivant de grandes difficultés relationnelles. C'est aussi attirer le respect des partenaires qui souhaitent travailler avec des gens affichant compétence et professionnalisme... jusque dans la façon dont ils sont vêtus. Il faudrait qu'une réflexion avec suites soit faite sur ce thème.

(*) Ce thème a été rédigé plusieurs semaines avant la médiatisation d'un récent incident.

Quel est en fait le travail de l'intervenant à la DPJ?

Ceci semble une question un peu absurde, puisqu'il semble acquis qu'un intervenant à la DPJ doit évaluer et orienter les situations signalées. Ce n'est pas aussi simple!

L'intervenant est d'abord et avant tout un enquêteur. Il ne travaille pas pour la police, mais il fait néanmoins des enquêtes, pour amasser des faits qui serviront à analyser la situation d'un enfant. C'est ce qui est connu comme étant la matérialité des

faits, dans le concept de protection. La matérialité consiste à établir si ce qui est signalé s'avère, ou si d'autres faits surgissent dans le parcours des rencontres et communications subséquentes.

La notion de faits est nettement différente de la notion d'opinions. Régulièrement diverses personnes ressources donnent de l'information sur l'enfant et la pression est forte de leur part pour que leur point de vue soit considéré comme des faits. Il appartient à l'intervenant de bien saisir les faits. Qu'est-ce qui conduit l'interlocuteur à construire son opinion?

Un fait rapporté doit être bien inscrit et la personne qui l'a rapporté doit être informée qu'advenant processus judiciaire, elle pourrait avoir à témoigner s'il y avait contestation.

J'ai été souvent confronté à des témoins qui affirmaient qu'il était de ma responsabilité de présenter le fait en lieu et place du témoin direct. Pour plusieurs, c'est une partie de l'intervention qui est très mal saisie et qui peut à l'occasion donner prise à un jugement sombre de l'intervenant, qui semble incompetent dans son travail et veut que ce soit d'autres qui le fassent à sa place.

L'intervenant, dans sa démarche d'enquête, doit aussi pouvoir obtenir des opinions d'experts, selon la nature des dossiers. Ces experts sont généralement des personnes du domaine de la santé (médecins) du milieu scolaire (professeurs, directeurs, éducateurs, psychologues, etc.) du milieu social (intervenants au CLSC) ou judiciaire (police, service de probation). Selon leur rôle, leur expertise peut être présentée sous forme de rapport. Encore ici, cette demande de rapport peut être perçue comme des demandes exagérées et laborieuses par les concernés. C'est pourquoi il est impérieux que l'intervenant DPJ puisse avoir non seulement une compétence, mais aussi qu'il ait une figure de compétence, qu'il soit une autorité en la matière, ce qui lui assurera l'autorité requise pour obtenir la collaboration des uns et des autres (le cas échéant).

La partie qui semble la plus fragile à mon sens est l'intervenant DPJ éprouvant un malaise à faire cette tâche, proche parent du travail policier. L'intervenant qui veut aider tient à ce qu'il n'y ait pas de confusion possible entre cette recherche de faits et l'aide à apporter à l'enfant.

L'intervenant social est aussi un évaluateur, c'est-à-dire qu'une fois les faits recueillis, il doit en faire sens avec la nature du travail de protection de l'enfant. C'est une partie du travail qui peut rapidement aller à la dérive.

Une première dérive consiste à avoir la conviction que le désir honnête d'aider donne en même temps les habiletés requises pour évaluer, pondérer les faits, exercer un jugement clinique. J'ai déjà entendu une jeune intervenante confronter un expert reconnu en matière d'abus sexuel à l'effet que son opinion était contraire à celle de l'expert, sur la base que son « nez » lui dictait d'autres impressions diagnostiques.

Une deuxième dérive possible est l'utilisation d'un système expert (informatique), sans qu'il soit nécessaire d'être très précis et très méticuleux dans la façon de « nourrir » ce système, sans comprendre la portée des éléments requis par le logiciel pour établir une impression diagnostique.

La troisième dérive sera le recours à une personne experte qui, par une forme de hiérarchie de prestige, posera un diagnostic, même si ce diagnostic précise des limites dans la signification de son apport, supposant que d'autres démarches devraient être complétées avant de conclure. Il peut alors être retenu que si l'expert le dit, rien d'autre ne peut être ajouté, et ce, sans tenir compte de la mise en garde de celui-ci.

Dans ces deux rôles (enquêteur et évaluateur), il est pensable que l'intervenant soit animé par un monstre nommé la PEUR. Peur d'intervenir, peur de se tromper, peur de témoigner au Tribunal, peur des réseaux sociaux, peur des médias, peur qu'il arrive quelque chose (on ne se sait pas quoi!), peur d'être responsable si ce quelque chose arrive, etc.

Ces peurs génèrent alors un travail parfois trop émotif, au détriment du rationnel requis. Pour résoudre les peurs, l'issue facile est de consulter, de travailler avec un collègue (*) même si ce n'était normalement pas requis. Ces multiples consultations, pour tout et pour rien, corrodent souvent obligé par l'institution (qui remet en question la confiance en ses intervenants) représentent malheureusement des coûts astronomiques et un gaspillage de ressources.

(*) La co-intervention est une modalité de travail puissante à laquelle je crois, dans la mesure où elle est encadrée formellement.

La peur de faire face à des redditions de comptes peut aussi être un facteur inhibant dans l'action. L'intervenant social a un chef de service. Il est dans la ligne hiérarchique du DPJ. S'y trouve également un Commissaire aux plaintes, la Commission des droits à la personne et à la jeunesse, les avocats des clients, les juges, les médias. Et à chaque instance ou à chacune de celles-ci, un client peut porter plainte. Il y a quelques années, après l'intervention dans une situation, il était remis au client de la documentation pour à la fois leur demander leur niveau de satisfaction quant à l'intervention et l'endroit où se plaindre s'il y avait lieu. Il peut être dit que ce soit tout sauf motivant d'avoir à faire face à ce barrage sondant en quelque sorte l'insatisfaction.

L'autre modalité de gestion de peur est de basculer dans des formats expéditifs : fermer rapidement le dossier en supposant que s'il y avait un vrai problème, la situation serait signalée à nouveau (et en espérant que le vrai problème ne sera pas dramatique), déposer une requête au Tribunal qui aura à décider s'il y a un problème ou pas.

J'insiste ici sur ma croyance, que devant le juge, c'est d'abord pour demander des mesures sur la base de ce qui a été évalué avec rigueur et non de faire l'évaluation de la situation.

Finalement, l'intervenant social est un thérapeute

Un thérapeute au sens où dans sa démarche, il se doit de réfléchir avec la famille sur ce qui se passe, l'effet des comportements sur l'enfant et la capacité d'engagement à ce que les choses changent, qu'il y a espoir de voir ces changements. Réfléchir avec la famille contribue à la faire évoluer. C'est dans ce registre que l'intervenant devient thérapeute. Il doit être noté que cet accompagnement est surtout du registre des services d'application des mesures. Le travail s'amorce et parfois se termine avec l'évaluation. Considérons cependant que c'est surtout le fait des services d'application des mesures.

L'intervenant DPJ est aussi aux prises avec les directives et la gestion, en quelque sorte, de l'intervention. La question soulevée est : qui gère? L'intervenant, bien sûr, mais à tout compte fait, pas vraiment.

Il y a l'établissement qui pose un cadre, paye l'employé et s'attend à ce qu'il fasse ce pour quoi il est payé, en suivant le livre. Il y a aussi le syndicat qui pose aussi son point de vue. Dans le respect d'une convention collective et aussi dans le cadre de sa philosophie et de son implication sociale. Beaucoup de syndicats ne se limitent pas à être présents dans la gestion de la convention collective. Ils s'affirment aussi dans des projets sociaux et collectifs et peuvent en ce sens donner des directives aux syndiqués. Il y a aussi les ordres professionnels, de plus en plus présents maintenant avec les nouvelles dispositions législatives. Il y a la loi (LPJ), le code des procédures en matières civiles, les dispositions du code pénal et criminel.

Devant une consigne d'interventions auprès de clients, qui doit-on consulter? Son code d'éthique personnel? Son syndicat? Le contentieux? Son ordre professionnel? Son chef de service?

Qui pourrait être mis à contribution pour augmenter l'efficacité du travail de la DPJ?

Dans le discours habituellement entendu, plus de travail égale plus d'intervenants. Je pense que la réponse est plus complexe que cette formule à l'allure « mathématique ».

Une première réflexion : *qui dans l'établissement pourrait directement être mis à contribution pour faire face à la demande? Il existe plusieurs fonctions (chefs de service, coordonnateurs cliniques, réviseurs, spécialistes en activités cliniques, responsables des admissions si ressources requises), dont l'utilité, en regard des urgences auxquelles doit faire face l'institution, devrait être revisitée.*

Une deuxième réflexion : *est-ce que d'autres ressources pourraient être incluses dans les équipes de travail, pour réaliser certaines tâches ne nécessitant pas la formation d'intervenant, mais qui complétées par ces derniers sont lourdes au bilan? Certaines recherches documentaires, certains contacts spécifiques relatifs aux divers dossiers (à divers endroits), la planification de transport, etc.*

Du personnel du contentieux (avocats) pourrait avoir des tâches exclusives au support des intervenants, au sein même des équipes, pour guider les recherches de faits et en apprécier leur valeur au sens légal.

De mes souvenirs, les avocats avaient pour principales tâches (pour ne pas dire exclusivement) la préparation et la présentation des requêtes aux fins de protection et l'identification des témoins requis, avec un souci commandé d'être plus parcimonieux que moins dans cet exercice. Ainsi, un scénario à considérer serait d'ajouter des membres auxiliaires et/ou complémentaires.

Une troisième réflexion touche la notion de « remplaçant »

Les remplacements d'absences se font en fonction de critères strictement administratifs. En plus, apparaissent avec le temps et l'usage, des remplaçants de remplaçants. Ce qui veut dire dans les faits que l'idée est d'avoir du personnel, au détriment de la capacité du sentiment d'efficacité d'une équipe. On est proche du n'importe qui fait n'importe quoi.

Des stratégies réfléchies devraient être mises en place pour bonifier l'efficacité de cette fonction. Des exigences d'accréditation de spécialités et/ou de compétences, une gestion plus pointue pour l'attribution de dossiers (complexité, exigences, temps prévu pour le remplacement).

Une dernière observation sur l'intervenant concerne la nuance entre le stress généré par les situations et la pression exercée par les attentes institutionnelles. Selon les intervenants, certains sont plus fragiles à l'une ou l'autre de ces deux choses. Il peut être dit que la pression puisse générer du stress et qu'inversement une personne stressée va réagir différemment à la pression.

Ceci peut aussi être un guide pour la sélection des intervenants.

Pourquoi manque-t-il d'intervenants?

La Direction de la protection de la jeunesse semble avoir perdu beaucoup de pouvoir d'attraction pour la relève ou tout simplement lorsqu'il a mutation d'un service à un autre. Pire, semblerait-il que plusieurs des intervenants qui veulent travailler dans ce service ne le sont pas vraiment pour de bonnes raisons. Le motif souvent entendu est qu'au moins, lorsqu'on est à la DPJ, nous ne sommes pas pris avec une clientèle désagréable très longtemps. Il faut lire dans la référence « clientèle désagréable », la clientèle des parents. Je reviendrai plus loin sur la question des parents.

Une première question se pose, à savoir, est-ce que la DPJ a déjà eu un pouvoir d'attraction... et de rétention? À ses débuts, au niveau de possibilité d'emplois, c'était la manne. C'était une époque de développement, en protection de la jeunesse, un choix aveugle. Un choix aveugle parce que ce travail était nouveau dans son format. Il n'y avait pas référence consultable pour ce travail, comprendre cette vocation.

La connaissance des services de protection aux yeux de la population s'est faite via des situations graves médiatisées pour lesquelles la réponse classique était que la confidentialité et la protection des enfants passaient par le secret. Les médias auraient pu le cas échéant se sentir boudés, furent enclins à se laisser aller dans du populisme et ce n'est que plusieurs

années plus tard où des stratégies de communication avec les médias furent déployées. Qui plus est, les quelques séries télévisées dans lesquelles des services de protection entraient en action, l'impression dégagée était négative : intervenants hypocrites, cruels, mal chaussés, souliers pas lacés, des « pas bons ».

Avouons-le : ce n'est pas très attirant.

Il est aussi surprenant de voir se présenter au travail, après avoir été dûment recrutés, des intervenants n'ayant jamais effectué de stage à la Direction de la protection de la jeunesse, et ce, sans avoir un profil d'études indiquant clairement la motivation et la compétence pour effectuer la tâche. Il semblerait que l'interprétation à retenir, soit que, pour la peine qu'une personne ait un diplôme universitaire en service social, psychologie, etc., qu'il ait fait bonne impression lors de l'entrevue de sélection.

Un nouvel intervenant devrait obligatoirement être accompagné pendant ses deux premières années de travail, comme il est de mise dans d'autres disciplines. Cet accompagnement-supervision, strictement sur le plan clinique, aurait des objectifs similaires à ceux fixés pour les stagiaires. Le processus d'embauche s'inscrirait dans la suite. Ce pourrait être considéré comme un stage rémunéré, avec des attentes de production (contrairement au stage de formation où l'objectif en est un d'apprentissage sans attente de productivité).

Un petit pouvoir d'attraction, malheureusement, apparaît être intimement lié aux conditions de travail conventionnées. Les congés de toutes sortes, des exigences faciles à rencontrer, le retrait préventif total lors du début de grossesse, et l'espoir que la traversée du désert sera écourtée par une ouverture à des fonctions distantes de la clientèle.

Selon des observations émises par de recruteurs, le choix de candidats est limité. S'installe la suite, vaut mieux quelqu'un de moins mauvais que rien du tout. La personne ainsi recrutée peut espérer sans trop d'efforts qu'elle aura sa probation six mois plus tard, sans trop de soucis, pour la peine qu'il n'y ait pas un problème majeur au cours de ces six mois.

Les ressources humaines clament haut et fort qu'après six mois, toute prolongation de la période de probation n'est pas possible. Et remercier quelqu'un est chose humainement difficile. Quand il s'agit de retenir un employé pour les 35 ans à venir, qui devra travailler pour la protection des enfants, il me semble qu'un effort vaudrait d'être fait pour écarter la personne qui pose un risque sur sa capacité à travailler dans un univers aux enjeux importants que sont ceux de la protection de la jeunesse.

L'alternative au dilemme « confirmer ou congédier », serait, selon moi de couper le lien d'emploi, avec une recommandation faite au candidat de suivre une formation supplémentaire d'un an et, le cas échéant, ce candidat pourrait être réinvité à postuler. L'entrevue de sélection serait alors orientée sur les acquis de la dernière année. La nouvelle période de probation de six mois, selon ce scénario, serait déterminante pour la carrière du candidat. Notez que l'invitation à suivre des formations supplémentaires et de postuler à nouveau pourrait aussi être recommandée lors d'une entrevue de sélection.

Une autre option pourrait être la création de stage rémunéré ou d'emploi temporaire, à date de fin prévue à l'embauche. Selon la capacité évaluée, l'emploi temporaire pourrait être reconduit.

Une révision, pour le recrutement, serait souhaitable, avec un resserrement dans la description du profil recherché. Ce profil serait examiné avant la convocation.

Puis, le candidat devrait être soumis à un test écrit (rédaction de rapport) utile pour apprécier la qualité d'écriture et de compréhension de ce qu'est un rapport psychosocial.

Ici, il y a un commentaire de prudence lié aux personnes de plus de 40 ans, qui après avoir complété une formation sur le tard, se retrouvent sur le marché du travail.

Mon expérience tend à appuyer l'idée que parmi ces personnes, leur âge et leurs expériences de vie dans l'exercice de leur rôle professionnel ont tendance à prendre la place de la compétence académique. Plusieurs de ces personnes apparaissent prioriser le « gros bon sens et expérience de vie » aux connaissances et compétences acquises lors de leur formation académique.

L'entrevue de sélection devrait aussi être de mise même avec des employés œuvrant à l'intérieur de l'établissement. Un commentaire à ce sujet est inclus dans la partie traitant du syndicat. Je souligne ici simplement l'idée que ce n'est pas parce qu'une personne travaille dans un établissement (Centre Jeunesse) qu'elle a automatiquement les qualités et habiletés à travailler en protection. Cette problématique devient plus flagrante avec la fusion des établissements et des syndicats.

Une autre question qui ne met pas de l'avant l'engagement à travailler dans un service de la DPJ est le processus de l'évaluation du personnel, qui porte un libellé enrobant cette activité (évaluation de la contribution). Cette activité est beaucoup centrée sur l'atteinte des objectifs « comptables » de la performance (i.e. le nombre de dossiers).

La tâche appartient au chef de service, même si ce chef de service est nouveau dans la fonction, ne connaît pas les intervenants, n'a pas de formation pour évaluer pertinemment les activités de l'intervenant. À date fixe (l'anniversaire de naissance de l'intervenant), ce dernier se voit évaluer par son supérieur immédiat.

Par exemple, aux fins de discussion, un intervenant qui est dans une équipe depuis dix ans peut avoir été évalué par quelques chefs de service (il y a du roulement aussi dans cette fonction).

Même si toutes les évaluations précédentes mettent de l'avant des qualités dans l'accomplissement des tâches, le nouveau chef, pour diverses raisons, bonnes ou mauvaises, peut revoir à l'inverse les notes sur les critères évalués.

Quant au chef lui-même, qui l'évalue? Son supérieur immédiat. Sur quoi est-il évalué? On ne le saura jamais. À moins de bourdes évidentes du chef, jamais il ne sera remis en question pour des dysfonctionnements importants de son équipe. Une équipe qui fonctionne mal, c'est d'entrée de jeu parce que cette équipe est composée de mauvaises têtes, jamais à cause du chef d'équipe, ce jusqu'à preuve béton du contraire.

Je ne suis pas contre l'évaluation du personnel, au contraire. Mais pas de n'importe quelle façon. J'ai mentionné dans la partie traitant du chef de service que malheureusement, plusieurs chefs de service ont l'intime conviction que le jour où ils sont retenus pour cette fonction, ils savent tout et n'ont pas besoin d'apprentissage pour réaliser l'ensemble des tâches de cette fonction, fonction qu'ils n'ont, pour la plupart, jamais occupée.

Dans le langage populaire, trop sont des apprentis sorciers.

La question se pose : est-il possible de construire le profil du meilleur intervenant?

L'exercice serait particulièrement intéressant puisqu'il ferait ressortir la lourde responsabilité de la tâche, les habiletés et qualités requises pour la fonction.

L'évaluation-orientation versus l'application des mesures

De par leur parenté de contenu, les services de l'évaluation de la DPJ et ceux de l'application des mesures, du centre jeunesse de Québec présentent manifestement une zone d'ambiguïté, voire de confusion.

Bien que les intervenants du service d'application des mesures se retrouvent avec des délégations spécifiques. Celles-ci servent de motifs à la tâche d'évaluer tout nouveau signalement concernant les enfants qu'ils ont en responsabilité de suivre. Le rôle de l'intervenant de ce service ne devrait pas être celui de « l'enquêteur ». Il est celui qui accompagne l'enfant et ses parents dans les ajustements requis pour que soient assurés à l'enfant la sécurité et le nécessaire pour son développement.

Tous les signalements devraient être sous la responsabilité de l'évaluation, même si dans le cadre d'une nouvelle évaluation, l'intervenant de l'application des mesures peut être mis à contribution. Je me permets d'ajouter qu'une nouvelle évaluation devrait être assumée par l'intervenant ayant initialement réalisé la précédente, à moins de contre-indication formelle. Il ne faut pas perdre de vue que l'intervenant à l'évaluation doit devenir un expert dans son rôle. À partir du moment où ce rôle est confié à d'autres, sans expertise, ce rôle devient dilué et perd ainsi sa portée.

Le syndicat

Le rôle d'un syndicat est selon moi, de représenter des employés en référence à un lien contractuel de travail entre les parties. Cependant, l'articulation des syndicats dans la fonction publique a pris ses racines dans un terreau industriel et le calque, si efficace fut-il au début, s'en trouve aujourd'hui anachronique.

De plus s'est substitué au rationnel de production, de profits, dichotomie exploitants-exploités, un discours d'enjeux sociaux. Si la nature des enjeux sociaux a un sens et une raison d'être, comment un syndicat peut-il réclamer haut et fort des services publics de qualité sans compromis alors qu'il a la responsabilité de défendre un employé fautif ou d'une incompétence démontrée?

Des questions importantes doivent être posées, relativement, par exemple à l'attribution de postes.

Actuellement, la plupart des postes sont attribués par ancienneté. L'ancienneté dans le milieu de travail des Centres jeunesse a toujours été considérée comme le seul critère objectif pour qualifier un travailleur par opposition au choix de l'employeur qui peut pour n'importe quel motif obscur, attribuer des tâches à qui bon lui semble, que ce soit par reconnaissance de compétence ou par des liens et agendas cachés.

Il m'apparaît que cette approche devrait être radicalement revisitée. Ma suggestion sur ce point est constituée par le recours à une méthode de pointage, qui tiendrait compte de l'ancienneté, bien sûr, mais aussi d'autres critères, aussi objectifs que mesurables. Par exemple, les années de formations spécifiques à la fonction, les années investies dans un même type de fonction, des examens et des entrevues permettant un choix. La connaissance de ce qui est requis pour remplir une fonction donnée permettrait aussi aux personnes intéressées de planifier leur carrière en construisant un profil de compétence.

Une deuxième problématique tient au retrait préventif, lors d'une grossesse, sans motif médical. Il y a certainement un historique valable pour soutenir cette façon de faire. Je peux affirmer que dans le contexte actuel, il n'y a rien qui justifie cet automatisme de retrait préventif du travail.

Il est incontestable que la grossesse n'est pas une maladie. Qu'une femme enceinte demande qu'elle soit retirée de tâches pouvant compromettre sa grossesse est plus que légitime. Il y a toutefois une nuance entre être retirée de tâches à risque et être retirée du travail. S'ajoute à cette interrogation le fait que lors d'un retrait automatique lié à une grossesse, personne n'est en droit ou en mesure de vérifier si les occupations de la personne en retrait préventif ne posent pas un équivalent de risque, voire plus.

Dans un contexte de ressources rares, il y a lieu d'organiser des tâches utiles et nécessaires aux services à la clientèle, incluant les femmes enceintes, sans risque de compromission pour la grossesse.

Il en est aussi de même pour des personnes vivant une problématique de santé physique et/ou psychologique et nécessitant de voir certaines tâches exclues, ou en droit de demander une réaffectation temporaire ou permanente.

Devrait aussi être considéré qu'advenant absence pour une période prolongée (au-delà d'un an), un employé devrait obligatoirement transiter par une période de réappropriation de la pratique. Le travail en Protection de la jeunesse est

complexe et évolue et il serait audacieux et peu respectueux d'affirmer qu'après deux, trois ou quatre ans, une personne peut reprendre ses tâches, là où elle les a laissées.

Une troisième problématique méritant qu'on s'y arrête est celle liée à la santé mentale. *Que ce soit par défaut d'en avoir connaissance au moment de l'engagement ou que la problématique apparaisse en cours d'emploi, ce pour n'importe quelle raison, l'organisation devrait pouvoir réassigner l'employé à d'autres tâches, pour la durée requise du traitement. Il pourrait y avoir aussi l'élargissement des propositions pour conclure à une rupture du lien d'emploi.*

Le tribunal

L'intervention de la DPJ s'est inscrite à l'intérieur d'une loi, qui décrit rigoureusement ce que peuvent faire ou non les intervenants auprès des familles. Elle encadre indirectement l'activité clinique.

C'est une loi dite d'exception. Comme la plupart des lois, il peut être résumé que s'il y a une loi, il y a des exceptions à cette loi, mais que ces exceptions ont des limites. Les parents ont tous les droits. Certains de ces droits peuvent être suspendus exceptionnellement, avec la limite qu'un cadre temporel et conditionnel doit être établi. C'est cette partie de limites qui peut engendrer des interrogations.

L'encadrement légal de l'intervention sociale établi par la Loi 24 a soulevé une confrontation frontale entre le social et le judiciaire. L'autorité autrefois confiée aux juges et à la police s'est vue aussi confiée à des « sociaux ».

Les réactions furent vives et pour apaiser l'indisposition du « légal » face aux sociaux, la Loi 24 avait ouvert un rôle de « P.D.M.J. ». Plusieurs décisions prises par le « social », devaient avoir l'approbation du PDMJ. À défaut d'entente, une rencontre d'urgence était requise avec un membre du Comité de la Protection de la Jeunesse. Ce représentant tranchait et prenait la décision. Lorsque cette décision était de soumettre le dossier à un juge, c'est ce dernier qui rendait une décision finale. Bref, beaucoup de personnes étaient requises pour décider!

Le judiciaire a cependant toujours été le gros joueur dans cette partie, malgré la déclaration de principes à l'origine à l'effet que la Loi 24 plaçait le social avant le judiciaire. Au fil du temps, la décision judiciaire est devenue un standard.

Les mesures volontaires, recours alternatif a été retenu comme une décision de premier plan par des intervenants, alors que la préférence pour d'autres était la judiciarisation. Ce choix d'aller vers le judiciaire reposait sur le fait que si les concernés avaient accepté de modifier leurs comportements, ils l'auraient fait sans la pression du DPJ, et que par conséquent leur volontariat était douteux.

S'est ajouté par la suite le désir d'être sanctionné par l'autorité acceptée du Tribunal, d'être entendu, de voir les arguments confrontés et défendus. Le fait de se dédouaner via un jugement de la Cour allégeait le fardeau de l'odieux, puisque c'est le juge qui avait décidé.

Il y a peut-être aussi un peu d'une compréhension systémique de l'intervention. L'idée de soumettre quelqu'un à une autorité supérieure qui habite l'intervenant, l'habite aussi dans sa propre compréhension de l'univers : quelqu'un doit décider et l'autorité reconnue n'est pas moi, mais le juge et il me plairait de m'y soumettre moi aussi, puisque quand le juge ordonne quelque chose, je suis aussi concerné par l'ordonnance (il m'ordonne à moi aussi de faire un certain nombre de choses).

Il y a quelques années, une approche impliquant la magistrature prit forme, celle de la conciliation judiciaire. Devant un juge, mais hors procédures, une situation était débattue avec les concernés, en limitant le langage et les rituels au minimum. Ceci permettait au juge en présence de rendre une décision qui pouvait ressembler à celle qui serait prise par un juge, dans le cadre du processus judiciaire habituel. À défaut d'entente, le dossier était retourné dans le processus classique.

La conciliation judiciaire n'était pas sans rappeler l'ancienne procédure où le juge de la Cour du Bien-être rencontrait dans son bureau les concernés et décidait « en bon père de famille » ce qui devait être fait.

Il est étonnant que cette conciliation judiciaire ait pris autant de temps avant de devenir un outil précieux de travail. Peut-on penser que les habitudes sont tenaces et que d'en insérer d'autres est mal aisé?

Un parallèle peut être fait avec les mesures volontaires et le processus de médiation en protection de la jeunesse. Arrivé sur le tard, ce recours à une forme de médiation a eu peine à s'affirmer. Encore sur ce tableau, il est permis de penser que les habitudes ont été plus fortes que le goût de tenter autre chose.

Il est pertinent de se poser la question en regard de l'autorité du Tribunal. Pourquoi avons-nous besoin de cette autorité, si formellement structurée? Rappelons que la conciliation judiciaire, aussi devant un juge, soit devenue possiblement moins attrayante par son aspect informel.

On peut résumer le rôle du Tribunal sur trois aspects au départ. Le juge, dans ses décisions, peut priver de liberté ou l'encadrer de façon très stricte, imposer des sanctions pénales ou trancher des litiges.

En protection de la jeunesse, la question pénale, bien que possible, semble l'être plus sous une forme théorique. Est-ce que cette avenue a déjà été actualisée?

La question de privation de liberté (ou suspension du droit parental de l'enfant sous son toit ou hébergement d'un adolescent contre son gré, s'il est âgé de 14 ans et plus) fait partie des jugements prononcés. C'est l'aspect dominant dans la nécessité de porter un dossier devant un juge.

Le troisième point, le litige, est bel et bien existant en protection de la jeunesse.

Le délégué du DPJ veut que les parents ou l'adolescent se conforment à diverses directives, ce à quoi s'opposent les concernés. Mais, quelle est la nécessité d'aller devant le Tribunal pour déposer les argumentaires?

N'est-il pas possible de prolonger les discussions pour que petit à petit un cheminement se fasse vers un accord, en évitant toutes les confrontations requises par le Tribunal, avec les malaises qui s'ensuivent?

D'autant plus que l'expérience dit que l'opposition aux mesures se fait la plupart du temps lorsqu'il y a hébergement.

Les autres mesures rencontrent généralement l'aval des familles lors des procédures au tribunal.

En bref, les avocats représentant parents et enfants, s'opposent à l'intervention de la DPJ, plus vigoureusement quand il est question d'hébergement. Ils sont plus facilement au rendez-vous quand il s'agit d'inciter leur client à accepter les autres interventions. Si sur les interventions autres que l'hébergement, il y a un certain consensus, pourquoi, lorsque l'hébergement n'est pas demandé faut-il aller devant le juge? Il ne punira pas les parents ou les enfants (adolescents), ne les condamnera pas à l'amende. Le rappel du jugement aux concernés doit généralement être assorti avec d'autres arguments pour motiver une mobilisation.

Tant et aussi longtemps qu'il y aura prévalence du droit de tous comme prioritaire sur tout, la seule issue demeurera le Tribunal, même si ce même Tribunal, avec son autorité, réduira de fait et parfois de paroles, l'autorité du DPJ. Le DPJ n'a-t-il pas suffisamment d'autorité pour agir sans toujours se référer à un juge?

Il n'est pas facile de définir un rôle spécifique de l'intervenant en Chambre à la jeunesse.

Malgré le fait que ce soit une procédure civile, elle est vivement teintée de la procédure criminelle pour établir des faits. Ceci est encore plus vrai quand la situation est susceptible d'être entendue en Chambre criminelle par la suite. L'objectif du défendant devient alors de transformer la Chambre à la jeunesse en banc d'essai pour les éventuelles suites au criminel.

Selon les situations, l'intervenant se voit être tantôt un témoin, tantôt un expert, ce qui ne peut qu'entraîner toutes sortes de quiproquos. Une autre réalité légale nourrit des ambiguïtés. Il s'agit ici de la présence de nombreux avocats, tous sur place pour le bien de l'enfant : Il y a l'avocat du DPJ, l'avocat de l'enfant, les avocats des parents (un avocat pour les deux ou un avocat différent pour chacun). D'autres avocats peuvent aussi représenter une personne reconnue comme « partie » au dossier. Beaucoup d'avocats pour le bien de l'enfant, mais parfois avec beaucoup de visions différentes. Est-ce si compliqué, le bien de l'enfant?

Il serait intéressant d'analyser si le « Temps » Tribunal a augmenté au cours des 40 dernières années, ce que je crois intuitivement. L'augmentation de la représentation par avocat, d'expertises requises et d'achalandage général n'a pu faire autrement que d'étirer les procédures. Bien qu'il soit reconnu que le « Temps » pour un enfant ne doit pas se lire de la même façon que pour celui d'un adulte, cette considération semble être oubliée dans le cadre des procédures. Aux termes d'une cause, il est possible que les besoins de l'enfant aient suffisamment changé pour rendre la cause caduque.

Il arrive que dans les débats plus tendus, voire houleux, que la cible préférée des parties en présence soit l'intervenant dont le rôle est alors celui de bouc émissaire. Oui, son travail est susceptible d'être remis en question et il est souhaitable qu'à l'avenir, cet aspect soit de moins en moins susceptible d'être remis en question par la rigueur de l'intervention. Dans les circonstances où l'intervention s'est opérée dans le plus strict professionnalisme attendu, il y aura toujours des malaises quand le client se refuse au changement. Ceci lui appartient, l'intervenant n'a pas à répondre du résultat. Il a à répondre des moyens pris.

Oui, il est possible que des processus générant de l'inconfort proviennent de politiques et procédures de l'établissement. L'intervenant n'a pas à en faire les frais. Si des doléances doivent être présentées, c'est à l'établissement qu'elles se doivent d'être faites, par les processus administratifs établis, hors Cour. Il y a des débats qui ont lieu parce que l'intervenant est là, ce qui n'est pas un motif pour qu'il soit mis en cause.

Je me permets aussi de soulever deux questions supplémentaires : Au-delà de la peur à parader devant le juge, est-il possible que l'intervenant y trouve une forme de plaisir à se voir dans un rôle-titre pouvant nourrir un sentiment de sortir de l'ombre en ayant les feux de la rampe sur lui? La deuxième question concerne l'utilisation stratégique d'une ordonnance pour des fins liées à l'organisation du travail. Certains intervenants souhaitent-ils avoir en poche un jugement les autorisant à exiger des conditions de travail spécifiques ou leur interdisant des activités demandées par leur employeur?

Finalement, la séquence prévue par la loi, lorsqu'il y a judiciarisation, en est une qui laisse peu de place à une réflexion plus pointue. Si l'application de mesures d'urgence justifie que l'action doive être rapide (le risque de torts sérieux dans l'immédiat), il en est tout autrement pour les deux étapes suivantes, soit la demande de prolongation des mesures d'urgence (5 jours) et la période pour préparer une requête aux fins de protection (30 jours). L'enquête « au fond » reprend un sens dans ce corridor de procédures. La prolongation a une visée strictement légale et des scénarios alternatifs devraient être considérés sérieusement.

Lorsqu'il y a procédure pour la période de 30 jours, généralement, au même moment, une requête aux fins de protection est signifiée. Le contenu des deux requêtes (30 jours et fond) est le même. Seul le titre change. C'est donc dire que l'intervenant n'a eu qu'une semaine pour avoir une idée plus claire de l'état de situation. Or, pendant ces 5 jours ouvrables, il doit se préoccuper de plusieurs tâches (hébergement, se procurer le nécessaire pour l'enfant en séjour, planifier l'aspect scolaire (quand c'est requis), informer les principaux acteurs des suites, mobilisation des ressources, etc. Bref beaucoup d'activités plus ou moins cliniques selon les situations, activités, soit dit en passant, qui pourraient être réalisées par des auxiliaires d'intervention. Il n'est pas étonnant qu'une résistance marquée prenne forme du côté parental. En moins d'une semaine (5 jours ouvrables), ils font face à une requête déclinant une litanie de prétendus problèmes, préparée par quelqu'un qu'ils ont

croisé brièvement au moment d'une crise. Par la suite, il m'apparaît étonnant de voir la grande variation dans la fluidité et de cohérence interne, liant le signalement, le rapport d'évaluation-orientation et la requête aux fins de protection.

Qu'en est-il des parents?

Il est question de la Loi de la Protection de la Jeunesse. Il faut protéger les enfants quand leurs responsables légaux, les parents, ne s'acquittent pas de leurs obligations.

Une fois cela dit, il ne sera question que des enfants et leurs besoins, les intervenants DPJ, la police, les services santé et sociaux, l'école, etc. Soudain, on ne parle plus des parents, sinon de leurs droits. Les parents sont presque intouchables. Et pourtant, tout part d'eux.

J'en ai vu, des parents consternés, particulièrement dans les situations où les problèmes de comportements des adolescents dépassaient largement le corridor habituel de ceux de l'adolescence. Mais, ce ne sont pas de ces parents dont il est question ici, même si dans certaines situations, la problématique comportementale de l'adolescent est clairement liée aux attitudes parentales.

Je parle ici de parents qui sont enlisés dans des problématiques de vie sans espoir de changements réels à courts ou moyens termes. J'ai vu des situations qui laissent penser qu'il y a progrès, alors qu'en réalité, les seuls progrès observés sont liés à l'évolution de l'enfant, qui en vieillissant, par ce fait même, n'a plus les mêmes besoins. Ce n'est pas le parent qui a évolué, mais l'enfant. Pour quand les interventions pour supporter l'enfant à développer sa résilience?

D'autres situations laissent une vision claire que les objectifs ne peuvent être qu'à long terme, intergénérationnels.

Il faut être plus critique face aux parents et ajuster les interventions pour leur venir en aide.

Deux idées doivent être considérées sur ce point.

***D'abord, le développement d'outils** permettant d'ajouter à l'analyse de la capacité parentale la fenêtre de vie de cette capacité. Le point de départ est le fait que, être parents, cela commence avant la naissance du premier enfant et se termine à la mort de l'un des deux. Certains parents ont des habiletés à l'intérieur d'une parenthèse qui peut varier en fonction du parent. Cette fenêtre peut être plus large, ou moins large, mais somme toute, limitée. Il faut saisir cette fenêtre de capacité parentale, pour déterminer l'intervention la plus appropriée.*

***Le deuxième point** serait de développer une typologie de profils parentaux. Je n'élaborerai pas ce point. Je me permets simplement de dire qu'il existe des références à ce sujet qui pourraient être efficacement utilisées.*

La formation

Il n'est pas hors propos de s'arrêter sur un important point de départ quant à la question : Qui travaille à la DPJ?

En 1979, le recrutement s'était opéré via les services déjà existants, et aussi par un recrutement de nouveaux intervenants, fraîchement émoulus des cégeps et de l'université, particulièrement en service social, psychoéducation et criminologie.

À part ceux qui provenaient des services déjà existants (La Sauvegarde et la probation juvénile), la nature concrète des tâches demeurait à être développée, d'autant plus qu'alors, un cadre légal donnait une dimension d'autorité marquée.

Quarante ans plus tard, les nouveaux venus devraient en principe bien connaître ce que veut dire faire carrière à la DPJ.

Mais qu'en est-il de la formation? Je vais me limiter dans mes commentaires à la formation à l'université, en service social.

J'ai été confronté à cette formation de nouveaux intervenants par le biais de la supervision de stagiaires. Ces supervisions m'ont amené à certains constats.

Un premier constat est que la majorité des stagiaires au Centre jeunesse de Québec, était de jeunes femmes, dans le début de la vingtaine. J'insiste pour souligner que cette observation se limite à soulever deux questions : pourquoi cette carrière est si peu invitante pour la population masculine? Et est-ce que cette configuration a un impact?

Un deuxième constat est celui de la réduction des temps de stages en service social, que ce soit pour le premier ou le deuxième stage, sur le nombre de semaines et le nombre de jours par semaine. À travers divers objectifs, celui qui est en quelque sorte une figure imposée est le nombre de dossiers qu'un stagiaire doit prendre en charge au cours de son stage. Je reviendrai aussi un peu plus loin sur cette question.

Un troisième constat est l'âge moyen des stagiaires. Je ne peux expliquer ni établir avec rigueur la tendance de la direction de cet âge moyen. Ce que je peux affirmer par ailleurs c'est que dans le contexte social actuel, il m'apparaît très questionnant de croire qu'au début de la vingtaine, une personne débutant dans une carrière aussi exigeante puisse offrir des services efficaces.

Un quatrième constat est la déclaration de plusieurs stagiaires (et jeunes intervenants) à l'effet qu'ils n'aiment pas lire, ne lisent pas, n'aiment pas écrire non plus. Comment est-il possible qu'il envisage de travailler à titre de travailleur social à la DPJ?

Il est souvent exprimé que la clientèle pour laquelle les services encadrés par une loi sont requis s'est alourdie. À l'examen, c'est comme si on comparait la situation à une charge dans une brouette. Si on retire la roue de la brouette, que la charge doit être poussée dans une pente, sur un sol glissant, dans une chaleur torride, au milieu d'un environnement infesté de moustiques et que la stimulation à pousser la brouette se réalise à coups de fouet, pourra-t-on affirmer que la charge est plus pesante?

Je ne crois pas que les problèmes humains aient pris une proportion telle qu'elle doive receler l'explication à elle seule, des problèmes de l'intervention sociale-judiciaire. Indépendamment de cette perception, il peut être souligné que d'importantes questions devraient être posées au milieu de formation : qu'est-ce que l'université offre aux futurs intervenants sociaux compte tenu des connaissances des quarante dernières années en la matière? La clientèle s'est alourdie. La clientèle s'est diversifiée. Comment les formations se sont-elles ajustées? Si oui de quelle façon et depuis combien de temps?

Avec l'évolution sociale, diverses problématiques ont vu le jour. Par exemple les manifestations de diverses sectes, dans un spectre allant de choix personnels acceptables aux choix délirants inculqués par un gourou. Il y a aussi, dans cette catégorie la problématique du syndrome d'aliénation parentale, les endoctrinements morbides et autres formes de corruptions affectives et relationnelles.

L'éclosion du phénomène des « sextos », la cyberdépendance, l'accès à des jeux vidéo incitatifs à la violence, la légalisation du cannabis, les services aux clientèles provenant de l'immigration, le phénomène de l'intimidation, l'ajout aux problématiques de drogues (fentanyl), etc.. En plus d'autres problématiques verront le jour. **Que font les maisons d'enseignement pour s'arrimer avec les institutions, afin de préparer adéquatement les étudiants?** Certaines formations rigoureuses pourraient être offertes à l'université.

Une formation en milieu de travail a des caractéristiques et objectifs nettement différents de celles offertes à l'université. Par exemple, une certaine rigueur à assister au cours, à devoir faire des travaux et à voir ses apprentissages mesurés sont des motivations bien différentes de celles où l'employé est payé pour suivre une formation.

Si certaines formations, trop spécifiques pour faire l'objet d'enseignement à l'université (par exemple, l'utilisation de certains outils de travail), il n'en va pas de même pour des apprentissages liés aux problématiques.

Des exemples de formation : en droit, tant sur la Loi sur la protection de la jeunesse que sur le code des procédures (Code civil). Des formations sur la rédaction de rapports. Un rapport n'est pas un roman, non plus un essai. Les paramètres doivent être précisés, appris et les références lexicales développées. Des formations sur l'organisation du temps et de l'agenda.

J'ai pris une distance face à la demande conjointe de l'université et du Centre jeunesse, à l'effet qu'un stagiaire devait faire un certain nombre de dossiers. Ce qui m'est apparu efficace pour faire cheminer l'étudiant était une approche centrée sur les apprentissages pratiques, au lieu de la production « travail ». Ainsi, j'avais établi des étapes pour l'appropriation et la compréhension de l'intervention. Ceci ne sera pas détaillé dans le présent mémoire.

Le système expert : Système de Soutien à la Pratique (SSP)

Cet outil informatique introduit au milieu des années « '90 » visait techniquement à examiner rigoureusement le concept de protection, en questionnant systématiquement l'intervenant sur les connaissances qu'il avait sur l'enfant concerné.

À partir des choix de réponses, le système générait une décision et, surtout, produisait un rapport.

Il s'est avéré que ce qui suscita le plus grand intérêt fut la production d'un rapport.

Ce système expert devint alors la référence pour produire rapidement des rapports, délaissant l'orientation plus clinique souhaitée. Avec les années, ce système s'alourdit dans son questionnement et en parallèle, les intervenants développèrent une capacité à « imaginer » les réponses qui pouvaient satisfaire leur intuition de ce qui était attendu du système expert. Les fondements de ce système expert sont incontestables. Ces fondements ont été retenus à partir de ce qui a été reconnu comme la base des connaissances en matière de protection des enfants. Ils ont permis de développer le concept de protection, maintenant reconnu pour guider l'évaluation.

Cependant, avec les années, la complexité de ce système s'est alourdie à un point tel que de support à la décision, il en est devenu une entrave.

De plus, il n'y a pas eu de développement sur les méthodes efficaces pour aller chercher ces informations : quand aller les chercher? Auprès de qui? Comment les intégrer dans un rapport psychosocial bien articulé?

Il semblerait que l'utilisation du système expert ait beaucoup servi à titre de bouclier pour faire face aux critiques. La réplique : « ... nous avons un outil... un système expert... » est devenu une phrase magique pour répondre aux médias dans l'adversité.

Ce système expert a développé par la suite l'aide à la décision (réception du signalement, retrait d'un enfant de son milieu familial, orientation, révision). Le cheminement proposé s'assurait que les diverses considérations cliniques entourant ce type de décision étaient prises en compte.

La formation universitaire devrait développer un programme de maîtrise en protection de la jeunesse. Cette formation inclurait l'étude rigoureuse de l'ensemble des connaissances requises pour travailler efficacement en protection de la jeunesse. Ce pourrait être à partir d'un tel programme que seraient instaurés les stages rémunérés décrits dans le présent document.

Il est étonnant qu'au niveau des études de premier cycle, en service social, qu'il n'y ait pas de cours spécifique sur le développement de l'enfant, pour ceux qui envisagent de se diriger dans une carrière en protection de la jeunesse. Tous les jours, les intervenants en protection de la jeunesse doivent se poser la question : est-ce que la sécurité et le développement de l'enfant sont compromis? Si pour ce qui est de la sécurité, il est possible de s'entendre rapidement sur ce que représente un « danger », il en est tout autre pour l'aspect développemental.

Ce diplôme de deuxième cycle devrait inclure des études sur les critères devant décrire les paramètres soutenant des décisions spécifiques à prendre selon les situations. Sur ce point, il est malheureux que l'Inventaire Concernant le Bien-être de l'enfant (I.C.B.E.) qui bien qu'offrant une grille d'observations très détaillée du milieu de l'enfant fut abandonné il y a quelques années.

La confidentialité

Un autre aspect qui m'apparaît avoir été négligé au cours des années est la question de confidentialité.

Je demeure sous l'impression que ce fondement du travail est trop pris pour acquis et qu'il va de soi. L'expérience indique clairement, pour différentes raisons, que ce n'est pas le cas.

Le travail commande un lien avec des partenaires, il est alors indispensable pour la bonne marche de « l'enquête » que la recherche d'informations soit un partage. Malheureusement, l'espace de ce partage n'est pas toujours aisé à établir.

Le client aussi livre des informations qu'il ne souhaite pas voir étalées devant un juge, d'autant plus que ces informations peuvent être confiées en tenant pour acquis que c'est confidentiel.

Comment composer avec la notion de secret? Le but du présent document n'est pas d'approfondir cette question. J'utilisais une approche alors que j'étais intervenant à la DPJ, que je ne détaillerai pas ici. Il en est de même sur la façon de recevoir des secrets ou de répondre à des questions de partenaires, sans divulguer de données sensibles.

Chose certaine, un processus d'assermentation au départ, avec les intervenants, serait un bon départ. Il faudrait aussi que soient revues les modalités de l'utilisation de l'intranet. Un enquêteur de police m'avait souligné un jour qu'il était étonné, voire intrigué que les intervenants puissent aller dans des dossiers clients avec une telle aisance.

Les enquêtes « de caractère » préalables lors de recrutement devraient inclure une méthode pour éviter qu'un postulant pose un risque d'utilisation inappropriée des renseignements confidentiels. Je mentionne ceci à partir de certains souvenirs.

La destruction du dossier

D'autres critères que des dates de calendrier devraient être convenus pour établir qu'un dossier peut être détruit. Cette destruction quasi aveugle entraîne une perte d'information majeure pour mieux comprendre, donc mieux intervenir auprès d'un enfant signalé.

J'ai été impliqué dans des situations où ce furent des dossiers médicaux ou légaux – non détruits, eux — qui permettaient de saisir la nature du problème, parce que ces dossiers n'avaient pas été détruits contrairement à ceux de la DPJ. J'ai été aussi impliqué dans des situations où le dossier médical donnait une information troublante, dissimulée par les parents, relativement à un enfant ayant déjà été signalé pour une situation semblable.

Au début de la mise en application de la Loi 24, des situations d'inceste avérées ont été conclues par une intervention encadrée par des mesures volontaires. Comment ces victimes pourraient avoir l'aide requise pour ces traumatismes? Comment les coupables pourraient-ils répondre de leurs actes devant la justice? Six mois de suivi volontaire par un intervenant social pour des situations d'inceste avérées!

Épilogue

Premièrement

Mes réflexions me conduisent à penser qu'il y aurait lieu de repartir à zéro le système de la protection de la jeunesse.

Madame Laurent a bien déclaré : « système malade et désuet... ». À l'instar d'un vieil édifice désuet, quand le réparer devient trop compliqué, trop couteux et irréaliste, il faut le démolir pour le reconstruire.

Repartir à zéro ne veut pas dire ici tout fermer et laisser à vau-l'eau et ne rien faire.

Je veux dire par repartir à zéro qu'il faudrait que parallèlement au maintien des activités, une restructuration soit planifiée dans une architecture révisée de fond en comble (paradigmes, fonctionnement, exigences, hiérarchie, recrutement, etc.)

L'idée serait de vérifier la compétence de tous. Puis, pour la mettre en application, quelques étapes devraient aussi être figurées. Par exemple, tous les nouveaux employés seraient assujettis aux nouvelles normes, incluant des critères de formation et d'embauche.

Tous les postes de direction (des chefs de service au Directeur de la protection de la jeunesse) devraient faire l'objet d'un réexamen de leur profil. Selon leur capacité à répondre aux nouvelles normes, différents scénarios seraient le cas échéant considérés. Ils pourraient être maintenus dans leurs fonctions, orientés vers un départ, maintenus en place lorsque leur départ planifié est à l'intérieur d'une année, replacer dans un service où leur compétence serait utile.

Il en serait de même avec les intervenants, avec des ajustements. Par exemple, certains pourraient se voir proposer une mise à jour rigoureuse de leur formation, à l'intérieur d'un programme à définir.

À un moment jugé propice, selon les endroits, il pourrait aussi se vivre une fermeture de tous les postes, avec un nouvel affichage et conditions d'attribution des postes. Certaines personnes seraient sans doute réorientées en fonction de leurs compétences

Deuxièmement

Je pense aussi qu'il ne serait pas insensé de retirer le programme LSJPA du Centre jeunesse, pour un transfert vers le Ministère de la Sécurité publique. Au Québec, les interventions auprès des mineurs se sont voulues dispensées par les programmes santé et services sociaux. La Loi sur la protection de la jeunesse inclut des alinéas touchant les problématiques de troubles de comportement, fugue et absentéisme scolaire. Je reconnais le rôle de la DPJ auprès de cette clientèle. Par ailleurs, les modifications de la Loi 24, puis celle de la Loi sur les jeunes contrevenants, sur les jeunes ayant des démêlés avec la justice, pour l'actuelle Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents donnent des indications de l'orientation de plus en plus vers « l'intervention adulte ». La terminologie est différente pour certaines activités, mais les protocoles sont sensiblement les mêmes. Le groupe d'âge cible est de 12 à 17 ans.

Certes, particulièrement pour les plus jeunes de cette catégorie, le délit ressemble au problème de comportement. Les ressources d'hébergement pour mineurs doivent être réservées pour les mineurs. Ceci n'implique pas par ailleurs que tout doit être réalisé par le Centre jeunesse. Le fait d'avoir un Directeur de la protection de la jeunesse milite en faveur que ce Directeur soit aussi Directeur provincial. Étant donné l'effort devant être concentré sur les enfants (poupons, petite enfance et préadolescence) il n'est pas monstrueux de penser se départir d'une clientèle qui cadre de moins en moins avec l'idée de protection. Selon les particularités d'une situation, il serait toujours possible de signaler un jeune contrevenant à la DPJ. S'ajoute à ceci le fait que le programme LSJPA est très prisé dans les Centres jeunesse. L'approche plus mécanique, l'allègement des processus lorsque l'hébergement est requis, la responsabilité du devenir du jeune soit aussi réduite. Ceci fait que plusieurs intervenants arrivent en poste dans ce programme alors qu'il ne leur reste que quelques années avant d'être éligibles pour la retraite. Beaucoup n'ont pas les connaissances spécifiques en délinquance et le temps de s'approprier des connaissances ne peut se faire en quelques années. S'ajoute aussi le fait que parmi les jeunes contrevenants, certains ont des peines qui s'appliquent au-delà de leur majorité. L'expertise retrouvée aux Services correctionnels du Ministère de la Sécurité publique desservirait probablement mieux cette clientèle de jeunes contrevenants. Resterait à déterminer la mécanique et la chaîne de responsabilités.

L'orientation de ce programme vers le Ministère de la Sécurité publique permettrait d'investir dans la clientèle prioritaire en matière de protection, celle des très jeunes enfants.

Troisièmement

Dans ce document, il n'a pas été beaucoup question des enfants, tout au moins, directement.

La raison est bien simple. Je ne voulais pas reprendre ce que l'on sait déjà sur les enfants qui vivent des difficultés graves, compromettant leur développement et leur sécurité.

Certaines situations auxquelles j'ai eu à faire face auraient probablement mérité quelques paragraphes, par exemple, la situation d'un poupon (garçon), victime d'avoir été secoué, selon le neuro-radiologiste, lors de [REDACTED].

L'analyse de cette situation mettrait en cause le juge qui a présidé les auditions, qui se [REDACTED] alors

que la preuve par l'expertise médicale, non-remise en question par une autre expertise, a été déposée au début des procédures. Cette preuve aurait dû mettre fin au débat.

J'ai préféré mettre l'accent sur une synthèse d'observations avec des recommandations sur ce qui pourrait être fait, prenant du même souffle une distance d'anecdotes. Celles-ci auraient sans doute mis un peu de vie avec l'effet pervers de prendre la proie pour l'ombre.

Quatrièmement

D'évidence, les commentaires de ce mémoire s'attardent sur ce que je comprends des lacunes de cette organisation et que bien entendu, il n'y a pas que des problèmes. Il ne m'apparaît pas non plus adéquat de m'étendre sur les bonnes intentions de tout un chacun, de la sensibilité des intervenants à ce que vivent les enfants.

Je suis aussi allergique aux propos que j'entends depuis des lustres pour expliquer les déboires de la DPJ. Pas assez de ressources, des intervenants épuisés, des problèmes humains très lourds, la loi du silence dans le milieu, etc.

Je sais que plusieurs idées émises dans le présent document pourraient faire face à des objections. Je suis aussi bien conscient que la Protection de la jeunesse est un système complexe et que toute action sur un élément ne peut que provoquer une réaction en chaîne.

Si je me suis avancé dans ce corridor à risque de bousculer, c'est que j'ai une croyance qu'on peut changer les choses en profondeur en évitant de ne faire que des permutations. Dans le langage systémique, on parle du changement des changements.

Je pense aussi qu'une vision de changement radical ne peut éviter de s'opérer par des étapes comprises dans un plan détaillé, en tenant compte du temps requis, ni trop long, ni trop court.

Il est aussi très clair pour moi qu'un certain nombre de propositions mériteraient d'être appuyées par des recherches, historiques et scientifiques. Cet aspect pourrait être lié à un monitoring de la réalité. Par exemple, une situation signalée, non retenue est-elle signalée à nouveau plus tard? Un signalement retenu mais fermé après évaluation devrait-il faire l'objet d'un examen par le service de réception des signalements, ce pour améliorer l'outillage des prises de décisions?

Il en est de même pour certaines nouvelles façons de travailler. Par exemple, lorsque les ententes multisectorielles ont été consacrées en « protocoles en matière d'abus physiques et sexuels », il peut être dit qu'un monitoring précis aurait pu être mis en place pour s'assurer que les objectifs visés seraient bien atteints.

Aussi, plusieurs de mes commentaires pourraient être détaillés. La rigueur demandée de s'en tenir à un nombre limité de pages dans le dépôt d'un mémoire, limite l'élargissement des thèmes et des exemples pour les nourrir. Sachez seulement que si nécessaire, ces détails supplémentaires pourraient être fournis.

Conclusion

Je me permets de souhaiter que des mesures concrètes, dégagées de vœux et de compréhension soient formulées et opérationnelles, non pas dans un registre de recommandations, mais dans celui de consignes, d'attentes claires, signifiées à ceux qui œuvrent dans ce système.

Il est probable que d'autres milieux (scolaire, santé, policier, communautaire, etc.) soient pointés dans l'analyse faite par les Commissaires. Je m'en suis tenu à des observations relatives au Centre jeunesse de Québec.