

Avis sur l'état des services aux jeunes en protection de la jeunesse

Andrée Le Blanc, M. Pséd. psychoéducatrice retraitée

RÉSUMÉ

Ce document présente une vision de ce que sont devenus les services en protection de la jeunesse, telle que vus subjectivement de l'intérieur, au terme de près de 40 ans de vie professionnelle dans différentes fonctions en centre jeunesse francophone à Montréal. Il propose certaines réflexions relatives au caractère spécifique de l'intervention en protection de la jeunesse, pressant les personnes concernées vers une des choses humainement les plus difficiles à accomplir, soit un changement durable de comportements.

Il pose ensuite un regard sur les transformations successives dans l'organisation des services, amenant un déséquilibre croissant entre les impératifs cliniques à la base de la mission et les impératifs juridique et de gestion. Ces derniers ont pris une ampleur telle que les sciences cliniques à la base de l'intervention sont de moins en moins considérées et les intervenants laissés sans soutien devant une tâche de plus en plus complexe et souvent incomprise du grand public. Quelques propositions de base sont suggérées pour améliorer la qualité des services de protection des enfants au Québec.

Avis sur l'état des services aux jeunes sous protection de la jeunesse

L'intention du présent mémoire est de fournir à la commission un point de vue sur l'état actuel de la protection de la jeunesse, forgé peu après avoir complété en 2018 une vie de travail dans le réseau des services aux jeunes en difficulté d'adaptation à Montréal. Prenant pour acquis que la commission aura reçu quantité d'informations chiffrées sur les caractéristiques de la population concernée par la protection de la jeunesse et des avis scientifiques de chercheurs et professeurs intéressés par ces personnes, en plus de nombreux témoignages, ce propos en sera un subjectif, bien qu'imprégné par d'innombrables échanges avec des collègues de différentes professions et générations au fil de mon parcours.

Il se propose en premier lieu de présenter certaines pistes d'explication concernant la relation parfois difficile entre le public en général et les services en protection de la jeunesse puis de poser un regard sur l'état actuel du réseau en protection de la jeunesse. Quelques recommandations émaneront de cette réflexion.

Un enjeu névralgique en protection de la jeunesse: le changement de comportements.

Il n'est pas toujours facile pour le grand public de saisir ce qui se passe lorsque la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) est appelée à s'impliquer dans une famille. Chacun se sent concerné par les enjeux familiaux et il est bien naturel d'être enclin à s'identifier, à un moment ou l'autre, soit davantage aux parents, soit davantage à l'enfant concerné. Pour le parent d'un enfant signalé, admettre que certains de ses comportements parentaux nuisent à son enfant est un premier pas psychologique à accomplir et il n'est guère facile à faire. Personne n'aime se reconnaître à quelque part fautif et l'attitude naturelle est de se défendre bec et ongles. On réclame son droit de faire comme bon nous semble sous son toit et de mener sa vie comme on l'entend. Que de parents diront avoir eux-mêmes été élevés comme cela et ne pas en être morts... Or, collectivement, nous avons convenu depuis 1976 et dans toutes les révisions de la loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) depuis, que le droit des parents sur leurs enfants n'était pas absolu, certaines conduites parentales étant dommageables à l'enfant et justifiant l'intervention de services de l'État dans la vie des gens qui les poseraient.

Ceci étant dit, le plus grand défi qui soit demeure de changer ses comportements. Déraciner les conduites de maltraitance envers les enfants, que l'on parle de gestes de négligence, de mauvais traitements psychologiques, d'abus physiques ou sexuels se bute à bien des obstacles, selon les caractéristiques propres à chaque configuration familiale et personnelle. Certes, au plan sociétal, des initiatives de prévention se succèdent d'année en année pour promouvoir les conduites de bienveillance, que ce soit par les institutions publiques ou des fondations caritatives. Mais ces comportements se produisent dans la sphère de l'intimité familiale, dans ce que chacun considère comme sa vie privée. Même en cette ère où bien des gens exposent sur plusieurs réseaux sociaux maints détails de leur vie familiale, les interactions entre membres de la

famille sont communément considérées comme relevant de la sphère privée. Or, pour le devenir des enfants, il faut que ces changements soient rapidement effectués par les parents, avant que des torts profonds (en ce qui concerne particulièrement les enfants entre 0 et 6 ans, mais également par la suite) ne s'inscrivent durablement dans la façon d'être de l'enfant.

Considérant l'état actuel des connaissances sur les façons efficaces de motiver au changement et de maintenir des habitudes de vie plus saines, il faut bien reconnaître qu'en matière de protection de la jeunesse comme dans bien des domaines de la santé, les succès sont relatifs. Est-ce que faire remettre en question des habitudes de vie néfastes pour sa santé est aussi dérangeant que se faire dire que certaines de ses attitudes envers son ou ses enfants lui (leur) causent du tort ? Il semble bien que non, car la possibilité qu'une séparation temporaire ou à plus long terme d'avec son enfant soit envisagée est ressentie comme une menace, même si l'intervenant clame de bonne foi que ce n'est absolument pas un but, mais un éventuel moyen, si une panoplie d'autres ne parvient pas à provoquer le changement requis.

Comparativement aux problèmes de santé où les conséquences d'un non changement de comportements se vivront principalement (mais non exclusivement) par la personne, les comportements de maltraitance qui se poursuivent ont des impacts à long terme sur l'enfant, même si son lien avec son parent demeurera toujours fondateur et central dans sa vie, dans son identité. Bref, tout en sachant que le processus d'abord de reconnaître que ses comportements causent du tort, puis de s'engager à prendre des moyens pour les changer durablement demande une ouverture et une volonté énormes : or la société, à travers la LPJ, s'attend à ce que ces changements se produisent rapidement, au bénéfice de l'enfant.

Un taux de mécontentement compréhensible

En ce sens, il est presque inévitable que les intervenants travaillant à faire vivre la protection de la jeunesse récoltent un certain taux d'insatisfaction. Contrairement aux professionnels de la santé qui prescrivent traitements, diète ou exercices et ne reverront en général leur patient que s'il prend de nouveau rendez-vous ou aboutit aux urgences, le personnel autorisé par le DPJ revient régulièrement dans la famille pour susciter les changements, outiller parents et enfant et bien sûr constater si oui ou non des comportements se modifient. Considérant la fragilité du développement de l'enfant, les temps critiques qui le caractérisent, il y a nécessité que des attitudes qui le favorisent s'installent rapidement. Cette pression bouscule, dérange, heurte les adultes qui se voient demander si instamment de modifier des façons concrètes de parler et d'agir auprès de leur enfant. Pour imaginer un peu la chose, imaginons un instant si notre médecin, infirmière ou physiothérapeute débarquait chez nous régulièrement voir si on fait vraiment ce qu'ils nous ont recommandé de faire pour aller mieux et nous conseiller sur comment faire. Cela nous dérangerait assurément, avant qu'on n'en voie possiblement le bien-fondé. C'est pourtant bien ce que l'on demande de faire aux intervenants en protection et ce n'est pas pour rien.

Tout en représentant l'autorité légale du directeur, on lui demande d'agir comme motivateur au changement, comme guide - coach vers ce changement, tout en veillant à orchestrer autour de la famille les services qui pourraient le soutenir dans son rôle parental. Les parents et parfois l'enfant, selon son âge, se sentent jusqu'à un certain point jugés par l'intervenant, ce qui n'est pas totalement faux non plus. Il ne s'agit pas d'un jugement personnel, puisque balisé par la volonté collective d'empêcher une maltraitance d'enfant de se poursuivre, mais c'est à travers des personnes bien concrètes que cela se traduit. Et c'est vers cette personne que le ressentiment va s'exercer, avec plus ou moins de véhémence, voire de violence parfois. Pouvoir recevoir ce mécontentement, l'accueillir sans être paralysé ou neutralisé, et poursuivre sans relâche l'objectif de motiver le parent à devenir « mieux traitant », l'équiper pour ce faire n'est pas une tâche de tout repos. Elle s'apprend bien sûr grâce à une formation spécialisée, puis à l'expérience, mais a besoin pour se développer et se maintenir de conditions spécifiques à cette pratique. Il en sera question plus loin.

Dans la société en général, bien comprendre, puis accepter la particularité de ce rôle d'aide sous contrainte reste difficile, hier comme aujourd'hui. Il est normal que les parents interpellés par la DPJ soient dérangés par sa présence dans leur vie, mais il est essentiel que collectivement on fasse confiance que l'intérêt à long terme d'un enfant doit être protégé sans délai. Le changement attendu de comportements est crucial pour l'enfant et ne peut attendre indéfiniment que les parents s'engagent véritablement. Selon l'ampleur et la gravité des problèmes personnels, relationnels et socio-économiques, certains n'y arrivent pas. Rappelons qu'il existe parmi ces familles des personnes qui sont hautement engagées dans la criminalité et n'hésiteront pas à recourir à leurs méthodes pour intimider, neutraliser les intervenants. D'autres aussi qui ont développé de sérieux troubles de la personnalité ou des problèmes importants de santé mentale, ce qui rend plus complexe encore pour eux de changer leurs comportements.

En ce sens, le taux de satisfaction envers la DPJ ne peut pas être toujours grand parmi sa clientèle, entre autres parce que le changement n'est pas optionnel. On ne peut signer un refus de traitement officiel, mais on peut certes dans les faits, manifester de bien des façons son refus. Il reste fréquent que la population se montre sensible aux parents qui se décriront « victimes du système », parce qu'on ne leur a pas suffisamment donné de temps ou parce que l'aide proposée ne correspondait pas à celle qu'ils avaient imaginé obtenir. Il importe de savoir se situer face à ces enjeux : ce qui ne signifie pas pour autant fermer les yeux devant de possibles abus d'autorité ou de pouvoir de la part d'intervenants, de maladresses ou d'erreurs. On entend bien sûr bien moins parler dans les médias traditionnels et les médias sociaux ceux qui ont pris l'électrochoc d'un signalement retenu comme une occasion de croissance pour eux-mêmes et pour leur enfant, une aide enfin bienvenue et qui ont travaillé à établir un meilleur équilibre dans l'exercice de leur rôle parental.

La protection des enfants, une responsabilité de société, oui, mais...

La révision de la LPJ de 2007 a mis de l'avant la responsabilité des différents acteurs sociaux dans la protection de la jeunesse, affirmant de façon plus claire encore le devoir de toutes les instances de mettre l'épaule à la roue lorsque la sécurité ou le développement d'un enfant est déterminé compromis.

On aime souvent dire que « ça prend un village pour élever un enfant », mais le fait est que notre société a depuis plusieurs décennies choisi de favoriser le « chacun pour soi ». On fait souvent référence à « la communauté », mais quelle est-elle, cette communauté, dans nos villes où on connaît si peu ses voisins ? Certes dans certains milieux favorisés, on voit des voisins se regrouper, par exemple, pour créer des ruelles vertes sécuritaires pour leurs enfants et s'entraider ainsi, mais en milieux moins nantis, quel soutien apporte-t-on aux organismes communautaires, à l'organisation communautaire par les CLSC ? Ces secteurs aussi ont fait l'objet de coupures récurrentes dans les dernières décennies, alors qu'on se fie de plus en plus sur les organisations communautaires pour réduire les coûts du système public.

Si avant les années '60 environ, la norme inculquée aux enfants était d'écouter poliment et de se corriger lorsqu'un adulte les reprenait sur un comportement, un adulte qui s'aventure à le faire depuis les dernières décennies a de fortes chances de se faire envoyer promener par l'enfant et quelquefois, se faire dire par le parent de cet enfant de se mêler de ses affaires, et rarement de façon polie. L'enseignant d'autrefois, à qui le parent déléguait presque aveuglément son autorité est maintenant souvent contesté par le parent dans ses exigences, parfois même au su de son enfant. Si le parti pris parental d'autrefois pour donner toujours raison à l'enseignant a pu contribuer à laisser passer de dommageables abus de pouvoir, le parti pris pour la raison unique du parent a lui aussi des conséquences. Difficile dans ces conditions que le village puisse exercer une influence positive, si le parent est convaincu que lui seul a raison sur tout, tout le temps... Sans le savoir peut-être, de tels parents s'isolent du village qui pourrait les aider à éduquer leur enfant.

Autre changement de mentalité, Boris Cyrulnik faisait observer il y a quelques années que dans les pays industrialisés où les religions chrétiennes sont en déclin, nous sommes passés d'une culture de la culpabilité à une culture du préjudice. Si autrefois on se demandait, si on nous reprenait, qu'est-ce que j'ai fait de mal, qu'est-ce que je peux faire pour réparer, on se demande plutôt maintenant qui est-ce qui me fait du tort, qui fait mal sa job ? L'excès de sentiment de culpabilité a été chassé au profit de l'extériorisation rapide des torts, leur attribution à une autre personne, à une instance extérieure. De façon caricaturale, on pourrait illustrer cette opposition en disant qu'autrefois on se faisait rappeler ses devoirs, maintenant on est invités à identifier qui lèse ses droits. Ici aussi, le balancier ne semble pas avoir réussi à s'arrêter un peu entre les deux : être capable de prendre la responsabilité de ses actes, de s'amender, tout en comptant sur une aide à l'extérieur qui conçoive aussi sa part de responsabilité. Ces tendances sociétales contribuent dans une certaine mesure à réduire l'impact de la collectivité dans la protection des enfants. On ne peut espérer être soutenu par son

entourage que dans la seule optique d'une perpétuelle approbation de son action : participer à construire quelque chose doit inclure le fait de voir parfois certains aspects de sa conduite remis en question, comme d'être encouragé et félicité, même si le premier postulat est plus éprouvant que le second.

L'intervenant délégué par le directeur de la protection se sent parfois bien seul devant l'ampleur de sa mission, surtout lorsqu'il fait face à d'autres instances qui tardent à s'impliquer ou ne se sentent pas concernés, alléguant que « ce n'est pas son mandat ». Il arrive qu'on tente d'envoyer à l'autre « la patate chaude », en prétendant que l'autre a plus de moyens, que c'est à lui de le faire. Il y aurait quantité d'exemples possibles pour illustrer cette tendance, je ne citerai que celui des évaluations psychologiques. Expertise coûteuse, le réseau scolaire comme celui des services sociaux, tant en 1^{ère} qu'en 2^{ème} ligne ayant fait face à des séries de compressions budgétaires, chaque réseau s'est mis à se dire que c'était du ressort de l'autre d'assumer cette responsabilité et ces coûts, même si au fond, ce sont les mêmes contribuables qui financent tous ces réseaux. On n'est imputable que de sa propre colonne de dépenses, après tout...

Des intervenants pris entre trois impératifs qui s'entrechoquent.

Les intervenants en protection de la jeunesse doivent quotidiennement composer avec trois logiques qui conditionnent leur pratique : ce sont sa discipline de formation, autrement dit son identité professionnelle, l'encadrement juridique et la gestion.

A. La logique professionnelle

À la base, un impératif premier, celui de sa discipline, de sa formation. Que l'on soit détenteur d'un diplôme collégial ou universitaire dans les disciplines d'intervention sociale, on s'y est intéressé d'abord parce qu'habité par un désir profond d'aider les autres, d'être en relation d'aide auprès d'autres humains. Plus on prolonge ses études, plus on est sensibilisé à tout ce qu'on ignore encore et on est convaincu qu'il faut continuer d'apprendre et de se former toute sa vie. Les connaissances acquises au cours de sa formation initiale sont les bases sur lesquelles on construit et pour ma part, elles m'ont fourni une solide idée de la complexité du développement de la personnalité humaine et de l'immense fragilité de l'enfance. L'immaturation du bébé humain au moment de sa naissance le place dans une situation de dépendance incomparable parmi tous les mammifères, y compris les cousins primates et sa sensibilité au climat relationnel qui l'entoure fait partie de sa grande vulnérabilité.

Le développement des neurosciences permet aujourd'hui de mieux comprendre ce que décrivaient les psychanalystes depuis Freud comme conséquences de la dépendance entre le nourrisson et le système familial et social dans lequel il s'inscrit. Les mécanismes fragiles de l'attachement, décrits depuis l'après 2^{ème} guerre mondiale,

mettent en lumière combien cruciales sont les premières expériences relationnelles de l'enfant, pour le devenir de toutes ses autres relations au cours de la vie. La longue conquête de l'autonomie de l'enfant humain ne peut se faire avec succès qu'en interaction la plus harmonieuse possible avec un entourage qui tienne compte de son rythme de maturation pour permettre le déploiement graduel des capacités de l'enfant, dans tous les secteurs de son développement. Doser protection et encouragement à l'exploration, favoriser l'expression et la régulation des émotions à travers l'usage de la parole, construire l'estime de soi en même temps que le respect des autres demande une disponibilité et une attention parentales de longue haleine.

Les différentes sortes d'entrave au développement sont mieux décrites, mieux comprises encore qu'autrefois, grâce à un certain décloisonnement des disciplines, à l'expérience clinique et à la recherche scientifique. Les impacts de la maltraitance sur le développement même des structures du cerveau, sur le comportement ultérieur de l'enfant et sa santé globale à long terme sont démontrés de plus en plus solidement, notamment par l'éclairage du trauma développemental ou complexe, ce qui met plus encore en contraste l'urgence de modifier les comportements parentaux et la demande du parent de lui laisser du temps... La recherche sur l'aide à apporter au parent pour qu'il adhère à ce changement et procède réellement à des modifications en profondeur n'a pas encore permis d'identifier de procédés d'intervention qui soient d'une efficacité infaillible pour tous. Pas plus d'ailleurs que pour aider les enfants et les adolescents à retrouver leur plein élan de développement. Les sciences du comportement humain sont encore jeunes mais progressent aussi : encore faut-il faire une place systématique à la transmission et à l'intégration des connaissances en cours d'emploi. Chose certaine, le temps est un paramètre essentiel dans tout processus de traitement des blessures relationnelles, qu'il s'agisse de celles des enfants ou de celles des parents et ce temps est constamment compté.

Le travail social et la réadaptation ont développé des moyens d'intervention qui s'appuient d'abord et avant tout sur la possibilité de créer une relation, une alliance de travail avec les personnes. Ce pré-requis essentiel demande à lui seul un temps qui ne peut être le même pour tous. Donner des occasions à un enfant de reprendre le cours de son développement, de rattraper certains retards demande aussi temps et intensité d'intervention. L'intervention de réadaptation, qu'elle se réalise dans le milieu naturel, en famille d'accueil, en foyer de groupe ou en unité d'internat vise justement à fournir un contexte et une stimulation propres à relancer le développement global de l'enfant dans les différentes sphères de sa vie.

Animés d'abord par le désir de mettre en œuvre les connaissances et compétences acquises dans leur formation initiale et de les enrichir en cours d'emploi, les intervenants impliqués en protection de la jeunesse doivent aussi tenir compte de deux autres impératifs qui ont pris une place grandissante dans leur pratique au cours des années. Ce sont les logiques juridiques et de gestion.

B. La logique juridique

Les paramètres de la LPJ balisent l'intervention en faisant de l'enfant le « client principal » à qui on doit donner des services, ses parents devant aller chercher ailleurs tout ce qui ne concerne pas directement leur rôle parental. La centration des intervenants se fixe donc autour du développement de l'enfant : plus l'enfant est jeune, plus ses parents ont un impact sur ce dernier, mais les parents ne sont pas à proprement parler les sujets d'intervention de la personne autorisée par la DPJ. Cette façon de concevoir le rôle de cet intervenant s'est un peu cristallisée dans une façon de le désigner : il est vu comme « l'applicateur de mesures de protection ». Ce qui en fait un amalgame de rôle de surveillance de la réalisation de ces mesures, de conseiller familial et de « courtier » de services auxquels les parents pourraient recourir : que l'on pense à une place en CPE pour l'enfant, à des services du CLSC, à une banque alimentaire, à un thérapeute en dépendance, etc. Le rôle de la personne autorisée comme intervenant auprès du parent est bien moins net que celui auprès de l'enfant, de qui il suivra l'évolution du plus près possible.

La loi comprend également l'obligation de n'intervenir que sur les motifs de compromission pour les faire cesser et diminuer les risques de récurrence, puis de s'en aller dès que les risques sont apparemment amoindris. Le rôle de la personne autorisée par la DPJ doit limiter à la fois ses demandes d'information à la famille autour des motifs de rétention de signalement et concentrer ses interventions autour de ces mêmes motifs. Ce principe juridique, certainement bien intentionné pour limiter l'intrusion dans la vie privée des familles, n'entre pas moins en contradiction avec le fonctionnement psychologique général d'une personne. Il est infiniment rare qu'une personne veuille délibérément nuire à son enfant en l'invectivant ou en le négligeant. Ce qui l'amène à se conduire ainsi face à son enfant ne se neutralisera pas automatiquement par effet d'interdiction, si ce n'est pas abordé, travaillé durablement, malgré les réticences et les résistances inévitables. Penser que le parent ira de lui-même chercher de l'aide psychologique (alors qu'elle est de moins en moins accessible dans les services publics et onéreuse dans le secteur privé) s'avère plutôt illusoire. La multiplication d'intervenants n'est pas toujours susceptible de favoriser l'engagement du parent dans une démarche évolutive personnelle. En quelque sorte, le droit du parent à disposer de sa personne entre quelque peu en conflit ici avec le droit de l'enfant à un environnement humain respectueux.

La société québécoise paraît se faire hésitante entre le droit des enfants de se développer dans un environnement humain chaleureux, aimant et encadrant et celui des parents de vivre avec leur enfant, quelque soit l'impact sur lui de leur mode de vie. Bien sûr, de prime abord on dira que c'est l'enfant qui est en droit d'avoir des parents aimants, mais on se montrera vite sensible au parent qui se rebelle contre la DPJ. Notre rapport à l'autorité déléguée à la protection de la jeunesse peut vite se brouiller de suspicion : le désir de ne pas laisser l'arbitraire s'installer, des abus de pouvoir de se produire est assurément légitime et bienvenu. Par contre, si on opte pour exercer un contrôle légal plus étroit en même temps qu'on dépouille les intervenants des moyens

cliniques d'éclairer l'intervention et de corriger les tangentes erronées, on s'éloigne de la mission de protection du développement des enfants au profit des droits des uns et des autres. À certains moments, on peut se demander si on ne cherche pas à protéger les réputations davantage que les enfants en difficulté eux-mêmes...

En ce sens, le libellé de la loi voulant que les décisions du directeur doivent tendre à maintenir l'enfant dans son milieu naturel a introduit un biais qui n'est pas toujours dans l'intérêt premier de l'enfant. Cette obligation de favoriser le lien avec les parents biologiques a ouvert la porte à des interprétations parfois dommageables à l'enfant, sans prendre nécessairement des proportions aussi tragiques que celle ayant donné lieu à la présente commission. Des tentatives répétées de retour dans le milieu familial ont souvent pour conséquences de multiplier les changements de milieux de vie, avec ce que cela comporte de stress supplémentaires et de discontinuités relationnelles coûteuses pour le développement de l'enfant.

On ne peut passer sous silence non plus le rôle des avocats, le « combat » argumentaire qui se fait parfois au dessus de l'enfant. Au nom de son intérêt, on prolonge parfois les procédures pour que les preuves de l'indisponibilité du parent soient plus que prépondérantes. Alors que pendant ce temps, le sort incertain de l'enfant le prive de la sécurité d'attachement pourtant nécessaire à son développement. Ici aussi, le chronomètre clinique ne s'accorde pas toujours au calendrier juridique, malgré les balises temporelles que les amendements à la LPJ de 2007 ont voulu imprimer en resserrant dans le temps le processus décisionnel afin d'assurer un milieu de vie durable, pouvant mener en temps opportun à l'adoption. Les amendements de 2007 ont aussi introduit un mécanisme juridique de recours à l'encadrement intensif dans le but de protéger les droits des jeunes. Mais ce processus juridique fastidieux a eu aussi pour conséquences de permettre à des jeunes de se remettre régulièrement en danger par des fugues dévastatrices.

S'ajoute à cela l'instance de surveillance des droits (CPDPJ) qui est susceptible d'interpeler les administrations et les intervenants lorsqu'une plainte est estimée nécessiter une investigation. Il n'est certes pas question de remettre en cause le bien-fondé de ce pouvoir d'enquête de la commission : simplement signaler qu'une enquête déclenche presque toujours une réaction en chaîne de recherche de données et de justifications, dérivant des énergies qui sont partiellement et momentanément investies plus dans un processus défensif que dans l'intervention elle-même. Le souci de protéger la réputation de l'organisation peut parfois l'emporter sur le souci d'aider à éclairer les faits. Reconnaître que tout ne marche pas toujours selon les plus hauts standards et que l'on peut se tromper requiert passablement les mêmes dispositions que l'on souhaiterait rencontrer chez les personnes responsables d'un enfant signalé... Humilité, reconnaissance de faillibilité, désir de s'améliorer : mais aussi, de la part des instances de protection des droits, sortir de la culture du blâme, du préjudice, pour favoriser celle de l'amélioration continue.

C. La logique de gestion

Depuis plusieurs décennies, on cherche à identifier des paramètres d'efficacité, d'efficience dans le secteur de l'intervention sociale, comme dans celui de la santé. Autour des années '90, on a entendu de plus en plus les régies régionales et le ministère se poser la question : pourquoi donc les gestionnaires en protection de la jeunesse et en centre de réadaptation pour jeunes auraient-ils moins d'employés sous leur autorité que dans les hôpitaux ou CLSC ? Cette récurrente comparaison, en plus d'une volonté dite d'uniformisation, a conduit à réduire considérablement l'encadrement des intervenants sociaux et de réadaptation au fil des décennies. La comparaison continue avec le réseau de la santé, notamment, a mené à la décision de diminuer sensiblement l'encadrement professionnel que les bâtisseurs des centres de services sociaux et ceux de réadaptation avaient mis en place à partir des années '50. Pourquoi ont-ils tant besoin de supervision, d'encadrement clinique, de réunions d'équipe, ne sont-ils pas des professionnels ? Or, tenter d'aider à changer des gens qui ne le veulent pas toujours, n'en voient pas le bienfait, recevoir leur agressivité ne se règle pas en mettant des affiches « Tolérance zéro ». Pour éviter de s'empêtrer dans une lecture biaisée des situations ou pire, tomber dans l'abus de pouvoir, il est nécessaire de travailler en équipe, partager ses préoccupations, prendre du recul et réfléchir ensemble pour trouver de meilleures avenues d'intervention. Cela demande du temps et de la compétence clinique, ce que l'on ne veut plus que les gestionnaires déploient principalement.

Au cours de mes quatre décennies dans le réseau des centres de réadaptation pour jeunes (devenus depuis 1993 des centres jeunesse), j'ai assisté au lent déclin de la fonction clinique des gestionnaires et à la promotion de la fonction « gestion de personnel ». Là aussi, la comparaison avec le reste du réseau de la santé a fini à mon sens par éroder la spécificité du rôle clinique du chef de services : alors qu'au début de mon parcours, le chef développait avec son équipe une connaissance approfondie des jeunes et des familles dont ils s'occupaient et pouvait ainsi guider les professionnels – et au besoin les appuyer sur le terrain – il a vu le nombre d'intervenants sous sa responsabilité pour le moins doubler et son rôle devenir de plus en plus un transmetteur de directives d'une organisation toujours plus grosse, culminant dans celle des CISSS et CIUSSS depuis 2015. Il est bien loin le temps où le regretté [REDACTED], un des fondateurs de la psychoéducation à Montréal, alors directeur général de Boscoville, s'imposait de travailler une fin de semaine sur deux, en alternance avec son adjoint, afin que les éducateurs et les jeunes sous leur responsabilité constatent que la direction était solidaire de leur démarche et disponible tout au long de la semaine... Il est plutôt mal vu maintenant qu'un gestionnaire se fasse proche de la « clientèle », sous-entendant que c'est le rôle de l'intervenant. On demande en quelque sorte aux gestionnaires en centre jeunesse de s'éloigner de leur profession de base pour accéder à une fonction de gestionnaire digne de ce nom...

C'est ainsi que la gestion s'est de plus en plus imposée comme discipline au dessus des disciplines, scrutant leurs processus sans en connaître les fondements. À chaque

réforme majeure, on a clamé qu'il y avait trop de cadres, on en a effectivement réduit le nombre, mais à chaque fois on a donné plus d'importance aux modes du moment en gestion, au détriment des missions d'établissement et des professions qui l'actualisent. Les modes en gestion sur le changement organisationnel, la mobilité des cadres, puis maintenant la primauté de la méthode « Lean » avec ses procédés de gestion de projets importés de l'industrie ont pris le haut des préoccupations des administrations publiques. En ne caricaturant qu'à peine, je me permets de dire qu'on impose de gérer des services de soins émotionnels, de relations familiales sur le modèle de la gestion de chantiers complexes, comme si on construisait le nouveau réseau électrique métropolitain. On identifie des « livrables » (sic, quel beau mot français), des contributeurs, des fournisseurs, comme si nous étions ingénieurs et entrepreneurs. À la recherche constante d'économies à faire, on déclenche des groupes de travail pour arriver à identifier et corriger les « pertes de productivité ».

Si le désir de bien faire les choses sans faire augmenter les coûts est tout-à-fait louable, l'attention sur les processus ne devrait jamais à mon sens perdre de vue les caractéristiques et besoins spécifiques des personnes pour qui l'on travaille. Ce ne seront jamais tous des « clients » qui viennent demander les services de protection et il n'existe à l'heure actuelle aucun procédé infallible par lequel faire passer parents et enfants pour rétablir durablement une relation saine... Pourtant on cherche continuellement à paramétrer l'intervention pour en limiter la durée et bien sûr les coûts. On aimerait bien pouvoir diminuer le facteur humain des décisions, c'est pourquoi on a vu nombre d'initiatives pour créer des « outils d'aide à la décision », pour préformater, quasi automatiser la production de certains rapports. Cette sorte de mécanisation voulue pour fins de productivité s'inscrit à mon avis en porte-à-faux de la mission d'intervention dans des relations humaines souffrantes, fragiles et ne permet souvent pas de rendre compte de la véritable complexité des situations.

Il faut bien dire qu'il n'a pas fallu attendre la méthode « Lean » pour que les gestionnaires surveillent et doivent justifier la « durée de vie » des dossiers. On a souvent vu recourir à la mise en compétition intra et inter régionale pour faire en sorte que l'on termine des suivis le plus vite possible. On opposait les régions « riches » (Montréal surtout, et Québec) aux régions moins nanties d'institutions pour demander des compressions, puisque les autres arrivaient semblait-il à protéger les enfants en moins de temps et avec moins de moyens professionnels... On comparaît aussi des équipes entre elles, pour de mêmes fins. Avec de tels points de comparaison, où est le mieux —être réel des enfants, des familles, si l'aulne ultime de mesure c'est d'abord la durée d'intervention et non son contenu ? La pression continue pour fermer des dossiers, en vue d'en ouvrir de nouveaux (et faire ainsi baisser la liste d'attente) ne s'exerce pas toujours en fonction de critères cliniques, mais administratifs. L'attente implicite semble être que plus on monte dans la hiérarchie, plus il importe de devenir un « pur gestionnaire », capable de s'abstraire de sa profession de base pour s'occuper de l'« organisation » et adopter le lexique de gestion en cours.

On prend rarement en compte d'ailleurs que, même si on se presse à ce qu'enfants et parents quittent les rangs des « clients » en protection de la jeunesse, ces personnes en difficulté resteront indirectement demandeurs de nombre de services de l'État, que ce soit dans les activités du ministère de la famille, de l'éducation ou des services sociaux et de la santé.

Le ministère a aussi démarré depuis longtemps la recherche de façons pour les intervenants de rendre compte de leurs actions à l'aide d'indicateurs chiffrables, mesurables, ce qui fait qu'une attention sans cesse croissante doit être apportée par les intervenants à la reddition de comptes. Tenue de dossiers informatisée selon des catégories précises, rédaction et révisions de plans d'intervention selon un calendrier serré, en plus des révisions prévues par la LPJ et des retours périodiques à la Chambre de la jeunesse, pour ne nommer que cela. La supervision du gestionnaire immédiat devient centrée sur la production à temps par son équipe de ces « indicateurs » dont son propre gestionnaire se servira entre autres pour évaluer sa « performance » comme gestionnaire.

Une attention disproportionnée finit par être donnée à ces productions mesurables, aux tableaux de bord et « stations visuelles » qu'on en extrait, sans qu'on ne regarde trop la qualité du contenu de ces paramètres. Par exemple, oui, le plan d'intervention a été rédigé et révisé dans les délais prescrits, bien : mais qu'en est-il de la teneur de ce plan, de sa pertinence clinique, de l'adhésion des personnes concernées aux actions de ce plan ? Oui, l'intervenant a tenu quatre rencontres parent enfant dans les derniers trois mois, dont deux à domicile, mais ce qui y a été abordé, le chemin que cela a permis aux uns et autres de faire, est-ce qu'on s'en soucie ? Si l'indicateur devient plus important que la réalité qu'il tente de traduire (et ce, bien imparfaitement), on ne fait plus de l'intervention, on fait du volume d'activités. Les propriétés soignantes de ces actions passent trop souvent sous le radar, parce que ça ne se mesure pas, ne se comprime pas dans une donnée chiffrable. Le professionnel (ou le technicien, peu importe) formé pour faire de la relation d'aide voit une partie fondamentale de son métier dévalué, ignoré et voit son supérieur immédiat s'inquiéter de la prochaine évaluation de son leadership, de moins en moins clinique. L'érosion du sens de son action fait perdre à bien des intervenants une partie du feu sacré qu'ils ressentaient et font que plusieurs vont chercher ailleurs un travail plus valorisant.

Cette tendance à vouloir paramétrer les actions, les calculer, n'a pas épargné les familles d'accueil. Ici aussi, de profondes transformations se sont produites, en partie suite à la reconnaissance législative de leur droit se regrouper et de négocier collectivement leurs conditions de travail. De nouveau, la spécificité des besoins des familles d'accueil recevant des « enfants de la DPJ » a été en quelque sorte diluée, le nombre de familles ayant cette vocation ne faisant pas le poids, face au nombre tellement plus élevé de foyers recevant soit des personnes âgées en perte d'autonomie, soit des adultes présentant des problèmes de santé mentale, une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme, par exemple. Le soutien particulier requis pour aider avec régularité les familles d'accueil à composer avec des enfants

parfois très perturbés par leur vécu familial et fragilisés par l'inévitable conflit de loyauté ressenti s'est estompé au profit de mesures de surveillance et de contrôle de qualité, pareilles à celles pour toute clientèle. Une fois de plus, la nature propre des services à donner à des enfants en grande souffrance relationnelle, aux adultes qui en prennent soin 24 heures par jour a été noyée dans une harmonisation recherchée pour faciliter le contrôle et la gestion.

Enfin, les compressions, réformes, réorganisations, fusions dont j'ai été témoin depuis mon entrée dans le monde de la psychoéducation par mes études en 1973 ont été de récurrentes et longues distractions dans la mission d'intervention. Je ne saurais dire assez fort combien il est illusoire que de telles réformes ne soient qu'administratives. Après bien des fusions entre petits centres de réadaptation au long des années '80, la fusion du centre de services sociaux avec les centres de réadaptation, en 1993, a été un raz-de-marée pendant environ quinze ans à Montréal, secouant toutes les bases d'établissements, dispersant du personnel et mixant des cultures cliniques qu'il a fallu reconstruire sur de nouvelles bases, avec la lenteur humaine que cela suppose. Face à une « clientèle » réfractaire, qui exprime sa souffrance souvent par de l'agressivité, il est vital de pouvoir faire équipe, de compter les uns sur les autres, d'un bout à l'autre de l'échelle de responsabilités. Redevenir cliniquement organisé, cohérent et solidaire a pris un temps et une énergie considérables.

Mais même une fois une certaine cohérence retrouvée, l'action des intervenants a connu à maintes reprises différents bouleversements, à travers les demandes récurrentes de compressions budgétaires. Les remaniements d'offres de services, les reconfigurations d'équipes, les changements successifs d'organigramme ne sont pas sans effet sur la stabilité de services offerts aux familles, en plus de dériver une partie non négligeable des énergies des intervenants vers leur adaptation, au détriment de la continuité de leur travail auprès des enfants et des familles. Si au plan de la gestion, cela peut passer pour une action ingénieuse, voire courageuse de la part des décideurs que de remanier une organisation de services, sur le terrain, cela entraîne plus souvent qu'à son tour des déplacements de personnel, déménagements onéreux et souvent, des changements d'intervenants pour les familles. Les intervenants finissent par se sentir comme de simples pions sur un échiquier et les familles, les familles d'accueil le ressentent comme tel, elles aussi.

Comment garder espoir, devant la fusion de 2014, proportionnellement tellement plus gigantesque, qui a vu se fondre les anciens centres jeunesse et leur DPJ dans des méga établissements axés majoritairement sur la santé ? Le démantèlement des centres jeunesse, la dispersion de ses diverses expertises dans les CISSS et CIUSSS, la perte de l'association des CJ, sont bien plus qu'un immense chagrin pour ceux qui les avaient construits, ils constituent à mes yeux un désaveu profond de la spécificité de la mission et un frein incommensurable à l'évolution de la pratique.

Le Centre Jeunesse de Montréal, celui que je connais le mieux, a vu se démanteler la majeure partie de ce qui avait été graduellement mis en place pour soutenir les

intervenants, par la formation, le développement professionnel, la supervision clinique, la consultation psychologique et interculturelle, le partenariat avec les organismes communautaires et publics, pour ne nommer que cela. Les liens entre la recherche et le développement de l'intervention atteignaient presque une maturité, puis voilà 15 ans de reconstruction, 10 ans de mûrissement voués à la dispersion. Les mesures de satisfaction de la clientèle, la personnalisation du comité des usagers donnant une voix aux jeunes et aux parents, tout cela a été remis en question pour fins d'harmonisation. Non, ce n'est pas qu'administratif, cette réforme qu'a édictée la loi 10... Quelques économies s'en sont - peut-être - suivies, mais la perte d'expertises, les changements de postes ne s'arrêtera pas de sitôt.

À mon avis, la logique de gestion et à un moindre degré, la logique juridique ont pris un poids vraiment disproportionné dans l'attention du réseau, laissant une place de plus en plus étroite, quasi marginale aux disciplines d'intervention et aux sciences qui les fondent. Les intervenants voient une part conséquente de leur énergie et de leur temps consacrée à tenter de respecter les balises juridiques et administratives plutôt qu'à être présents aux familles, à exercer leur profession auprès de personnes souffrantes et souvent, désorganisées. Travailler auprès d'une clientèle en réaction, sous la pression continue d'une reddition de comptes relativement détachée du sens de sa profession, sous le regard plus ou moins compréhensif du public n'a rien pour retenir de jeunes professionnels. À force de réorganisations internes de services, de compressions et de réformes, bien des intervenants d'expérience ont pressé le pas vers la retraite ou se sont dirigés ailleurs, laissant les plus jeunes tenter leur chance dans cet univers sans cesse secoué par des changements demandant des adaptations continues. Le sens d'appartenance à une organisation cohérente, de confiance envers une mission définie se perd de plus en plus, au fur et à mesure que les établissements prennent un volume si immense que de véritables connexions humaines, solidaires de la mission, sont presque impossibles. Il y aurait bien autre chose à dire, mais ce serait ambitionner auprès du lecteur qui a tenu bon jusqu'ici.

Quelques idées de base pour une saine protection de la jeunesse

D'abord, accepter que la protection de la jeunesse soit un service public qui ne se compare véritablement à aucun autre, de par son essence même. Ce service va toujours déranger, parce que les liens du sang sont profondément significatifs, donc sensibles pour chacun de nous. Le commun des mortels peut à un moment ou l'autre, penser que les décisions du DPJ sont arbitraires et que des enfants sont « enlevés » indûment à leurs parents, que des enfants sont trop encadrés ou privés de leur liberté. Il va toujours y avoir quantité de personnes pour déplorer d'avoir été placés hors de leur famille et trouver avoir été traités injustement soit par leur famille d'accueil, leur intervenant social ou par des éducateurs en centre de réadaptation.

Se rappeler collectivement autant de fois que nécessaire que ces liens de sang ne permettent ni n'excusent tout, comme tant de tragédies familiales le rappellent

malheureusement trop souvent. Le sort tragique de l'enfant ayant conduit à tenir la présente commission a mis en évidence que parfois on peut tenter à l'excès de privilégier ces liens du sang, au détriment du devenir même de l'enfant.

Accepter conséquemment que les pratiques dans le réseau de la santé et des services sociaux ne soient pas toutes harmonisables, ni mesurables, calculables sans que cela ne signifie pour autant un feu vert à d'interminables suivis. À condition toutefois que la pratique en protection de la jeunesse soit dotée d'un soutien clinique régulier des intervenants, pour qu'ils gardent un maximum d'objectivité, de pertinence scientifique et clinique dans leur intervention. Oui, cela coûte cher de mettre en place un véritable travail d'équipe, de fournir un regard multidisciplinaire régulier sur les situations familiales, mais c'est essentiel pour non seulement garder le moral des intervenants, les voir persévérer dans leurs fonctions mais aussi œuvrer de façon pertinente face à des situations de grande détresse psychologique et sociale. Ce n'est absolument pas de plus de mesures de gestion, de surveillance et de contrôle dont les intervenants ont besoin, mais bien d'encadrement clinique stable, dynamique et d'occasions de réflexion, de formation, de ressourcement scientifique. Une gestion résolument axée sur la clinique, sur la relation avec les personnes en difficulté et sur l'éthique de travail peut être beaucoup plus sensible aux tangentes d'intervention improductives ou abusives que ne peut l'être une gestion centrée sur des indicateurs de « productivité » et voir efficacement à ce qu'elles soient corrigées. Le leadership clinique des gestionnaires doit être de nouveau recherché, valorisé et soutenu.

Bien d'autres personnes intervenant dans cette commission l'auront certainement mentionné, mais si l'on veut que les intervenants personnes autorisées soient le plus présents possibles auprès des enfants, qu'ils soient suivis dans leur évolution en milieu familial, en famille d'accueil ou en milieu de réadaptation, il faut que leur nombre de jeunes en suivi soit véritablement limité. Par exemple, une situation de crise dans une famille peut, à raison, chambouler la planification horaire d'un intervenant et faire remettre nombre de rencontres dûment prévues. Pour ne pas que des enfants moins sujets à de tels soubresauts soient involontairement délaissés, on ne peut confier un nombre trop important de jeunes à un seul intervenant, aussi expérimenté et organisé soit-il.

En ce sens, il serait propice de renverser la tendance à toujours demander plus de tâches clinico-administratives aux intervenants, tout en diminuant le personnel de soutien administratif et technique dont la contribution est maintenant grandement négligée. Eux aussi faisaient équipe avec les intervenants pour prendre indirectement soin des jeunes, dégageant les intervenants de tâches techniques, dont ils pouvaient s'acquitter avec efficacité. Bien des remaniements, coupures successives affectant différents types de personnel de soutien ont eu pour effet d'ajouter d'autres tâches connexes aux intervenants, dérivant leurs énergies ailleurs qu'auprès des jeunes et leurs familles.

Du plus haut niveau de l'administration ministérielle jusqu'aux gestionnaires locaux, il serait essentiel de saisir que si l'on veut vraiment assurer de la stabilité des intervenants auprès des familles, il faut en assurer également une au plan des organisations. Modifier continuellement des structures, à petite comme à grande échelle a des effets profonds sur l'adhésion, l'allégeance des intervenants à la mission du service. Si on souhaite véritablement garder les personnes au service des familles, il faut arrêter la reconfiguration cyclique des services et des équipes.

Comprendre que malgré toutes leurs difficultés relationnelles, c'est à travers une relation soutenue, éclairée, soignante que pourront tranquillement se défaire certains nœuds existentiels personnels tant chez les enfants que chez les parents. Si on souhaite que des professionnels s'engagent durablement à faire ce travail, malgré toutes les embûches que cela comportera inévitablement, il faut valoriser, protéger et soutenir ce travail. Le travail social, la psychoéducation, la criminologie et la psychologie, (pour ne nommer que ces quelques disciplines) n'ont pas encore trouvé de cure parfaite pour les parents et leurs jeunes dont le développement est compromis. On ne l'a pas trouvée non plus dans les sciences de la santé encore pour nombre de maladies et de conditions: entretemps, on doit tous continuer de soigner, soutenir, protéger, éduquer.

Enfin, on ne saurait conclure ces quelques pistes de réflexion sans insister sur l'importance de la lutte à la pauvreté sous toutes ses formes. Lutter contre le décrochage scolaire, contre l'isolement social, contre les dépendances de toute sorte, promouvoir la santé mentale à tout âge constitue toutes des actions qui auront des impacts positifs sur la protection des enfants. Au fait, où en sommes-nous dans la concrétisation des recommandations de 1991, pour qu'advienne chaque jour un peu plus « Un Québec fou de ses enfants » ?

Un grand merci à [REDACTED] [REDACTED] B.Sc. Criminologie, intervenante sociale retraitée du Centre Jeunesse de Montréal, ayant oeuvré de 1974 à 2009 principalement à la DPJ, pour ses commentaires avisés sur ce texte.

Je souhaite dédier ce document à la mémoire d'une intervenante sociale extrêmement dévouée à ses jeunes et à leurs familles, œuvrant en service social environ de 1973 à 2008 : [REDACTED] [REDACTED] décédée subitement le 6 novembre 2019, sans avoir pu prendre connaissance de ce texte qu'elle souhaitait lire, parce qu'elle avait toujours à cœur les enfants en souffrance relationnelle et les intervenants qui les accompagnent.

Bref résumé de parcours professionnel de l'auteure : après quelques années de travail direct d'abord auprès de garçons de 6 à 11 ans, puis d'adolescentes en difficulté en centre de réadaptation, j'ai occupé différents postes dans lesquels j'ai collaboré avec de nombreux intervenants psychosociaux et de réadaptation sous la direction des services professionnels comme consultante clinique, puis de la direction générale adjointe comme conseillère à l'accès aux services. J'ai eu la chance également d'être pendant plusieurs années chargée de cours dans quelques départements de psychoéducation.

De retour aux services professionnels à la coordination du développement de la pratique professionnelle, j'ai participé à l'élaboration puis à l'implantation de plusieurs guides de pratique avec intervenants, gestionnaires et parfois chercheurs. Suite à la création des CISSS et CIUSSS, j'ai quelque peu devancé ma retraite au printemps 2018, quand il est devenu clair que je ne pourrais plus être complètement au service des jeunes en difficulté des programmes jeunesse et DPJ et des intervenants qui les soutiennent.