

**RENCONTRES DE TRAVAIL AVEC LES
CISSS ET LES CIUSSS**

Synthèse des enjeux identifiés



**UNE VOLONTÉ DE FAIRE
POUR NOS ENFANTS**

26 mai 2020

TABLE DES MATIÈRES

A. Mise en contexte	3
B. Principaux enjeux soulevés	5
La pénurie de main-d'œuvre et les conditions de pratique	5
La gouvernance	8
Le processus judiciaire	10
La confidentialité	11
Les familles d'accueil	12
La formation des intervenant(e)s.....	13
La prévention	13
C. Conclusion	14

RENCONTRES DE TRAVAIL AVEC LES CISSS ET LES CIUSSS

Synthèse des enjeux identifiés

A. MISE EN CONTEXTE

La *Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse* (CSDEPJ) a pour mandat « d'examiner les droits des enfants et les dispositifs de protection de la jeunesse, dans les différents réseaux d'intervention concernés, de manière à identifier les enjeux et obstacles à la protection et au respect des droits des enfants et à formuler des recommandations au gouvernement du Québec sur les améliorations à y apporter. »

Afin d'accomplir ce mandat avec succès, la CSDEPJ a déployé une série de moyens visant à obtenir le point de vue d'un maximum d'acteur(-trice)s et à dresser le portrait le plus complet possible de la situation : audiences publiques, appel de mémoires, forums pour les citoyen(ne)s et les professionnel(le)s, ligne téléphonique 1-800, boîte courriel « Votre histoire », rencontres de travail privées, travaux de recherche, etc.

Dans la foulée, les commissaires de la CSDEPJ ont souhaité recueillir le point de vue des principaux(-ales) gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, c'est-à-dire les présidents-directeurs généraux et présidentes-directrices générales (PDG) des CISSS et des CIUSSS du Québec, les directeurs et directrices de la protection de la jeunesse (DPJ), les directeurs et directrices des programmes jeunesse (DPJe), ainsi que les directeurs et directrices de la santé publique (DSP) de toutes les régions.

Des rencontres privées pour aller au fond des choses

Certain(e)s de ces gestionnaires ont été invité(e)s à témoigner dans le cadre des audiences publiques de la CSDEPJ. Dix établissements ont aussi soumis des mémoires à la Commission, à leur propre initiative. Ces mémoires sont disponibles dans leur intégralité sur [notre site Web](#). Or, considérant le nombre élevé d'établissements de santé et de services sociaux au Québec et les délais impartis à la Commission pour achever ses travaux, il aurait été impossible d'entendre tous et toutes les représentant(e)s du réseau dans ce cadre formel des audiences publiques.

Ainsi, la CSDEPJ a choisi de tenir des rencontres de travail privées avec les représentant(e)s de tous les établissements qui n'auraient pas l'occasion de témoigner en audiences publiques, afin de s'assurer de capter leurs constats et leurs recommandations. Deux ou trois commissaires de la CSDEPJ ont assisté à chacune de ces rencontres afin de questionner les gestionnaires présent(e)s. La formule allégée de ces rencontres visait également à permettre des échanges plus libres, où les gestionnaires seraient à l'aise de dénoncer des situations et de nommer des enjeux qui, pour diverses raisons, sont rarement cités dans l'espace public.

En tout et partout, 18 rencontres de deux heures ont ainsi été organisées avec les PDG, DPJ, directeurs et directrices jeunesse et DSP des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Malheureusement, en raison des mesures de distanciation sociale et des bouleversements provoqués par la COVID-19, sept de ces rencontres ont finalement dû être annulées, en mars. Le tableau ci-dessous présente les établissements ayant été rencontrés.

Établissements rencontrés ¹	Date
CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec	Jeudi 16 janvier 2020
CISSS de Chaudière-Appalaches	Mercredi 22 janvier 2020
CRSSS de la Baie-James	Mercredi 29 janvier 2020
CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue	Lundi 3 février 2020
CISSS de la Côte-Nord	Jeudi 13 février 2020
CISSS de la Gaspésie	Mercredi 12 février 2020
CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal	Lundi 9 mars 2020
CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal	Lundi 9 mars 2020
CISSS de la Montérégie-Centre	Mardi 10 mars 2020
CISSS de la Montérégie-Est	Mercredi 11 mars 2020
CISSS de la Montérégie-Ouest	Mercredi 11 mars 2020
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal	Rencontre annulée
CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal	Rencontre annulée
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal	Rencontre annulée
CISSS de Laval	Rencontre annulée
CISSS des Laurentides	Rencontre annulée
CISSS de Lanaudière	Rencontre annulée
CISSS des Îles	Rencontre annulée

¹ À noter que les représentant(e)s des CISSS et CIUSSS de l'Estrie, de la Capitale-Nationale, du Bas-Saint-Laurent, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de l'Outaouais devaient quant à eux (elles) être entendu(e)s en audiences publiques. En raison des bouleversements engendrés par la COVID-19, seules les audiences publiques de l'Estrie ont pu avoir lieu.

Une synthèse des principaux enjeux identifiés

Ce document présente une synthèse des propos recueillis et des principaux enjeux identifiés lors de ces 11 rencontres de travail privées tenues entre le 16 janvier et le 11 mars 2020. Les propos des représentant(e)s du réseau y sont anonymes, comme nous l'avions convenu, afin de permettre des échanges aussi transparents que possible.

Le rapport a été rédigé à partir des comptes rendus produits par les membres de l'équipe de la Commission ayant accompagné les commissaires lors de chacune de ces rencontres. Les constats exprimés ne sont donc pas ceux des commissaires, qui en feront leur propre analyse, mais bien ceux des gestionnaires interrogé(e)s.

Évidemment, les constats qui émanent de ces rencontres ne sont pas unanimes, les situations vécues variant beaucoup d'un établissement et d'une région à l'autre. Néanmoins, la récurrence de certains enjeux dans les propos entendus nous a permis d'identifier des grandes tendances et des problématiques qui, assurément, méritent d'être examinées avec davantage d'attention.

En somme, ce document ne prétend pas contenir les recommandations formelles des CISSS et des CIUSSS, ni des DPJ, DPJe ou DSP du Québec. À ce sujet, nous vous invitons plutôt à consulter les nombreux mémoires ayant été déposés par ces organisations. Cette précision faite, les enjeux soulevés et les pistes de solutions proposées lors de ces rencontres avec des acteur(-trice)s de premier plan du réseau demeurent riches d'enseignement pour le mandat de la Commission.

B. PRINCIPAUX ENJEUX SOULEVÉS

La tournée de rencontres réalisées par les commissaires de la CSDEPJ avec les représentant(e)s des CISSS et des CIUSSS aura permis de confirmer que les services à la jeunesse sont sous pression au Québec, peu importe l'établissement, et que les gestionnaires du réseau doivent redoubler d'efforts et d'imagination depuis déjà plusieurs années pour trouver des solutions aux défis auxquels ils (elles) font face. Évidemment, l'intensité des problèmes vécus varie d'une région à l'autre, mais des difficultés et des inquiétudes sont présentes partout.

Si les enjeux soulevés sont nombreux et variés, deux tendances lourdes semblent affecter le réseau, un peu partout au Québec : la hausse globale des signalements à la DPJ, évaluée à plus de 15 % depuis 2017, et la pénurie criante de main-d'œuvre en protection de la jeunesse.

Lorsqu'interrogés par les commissaires de la CSDEPJ, les gestionnaires des CISSS et des CIUSSS s'efforcent de demeurer optimistes et en « *mode solution* ». Ils (elles) évitent toutefois de mettre la tête dans le sable et reconnaissent généralement l'ampleur des défis qui les assaillent. « *On est en réaction. On aimerait voir venir, être en prévention, mais on est toujours en gestion de crise. [...] Oui, on est parfois à court de solutions, d'explications* », confie le (la) PDG d'un établissement. « *Dans le contexte actuel, il devient de plus en plus de difficile de garantir la qualité des services* », signale un(e) DPJ.

Pour les fins de ce rapport, nous avons regroupé les problématiques soulevées par les représentant(e)s des CISSS et des CIUSSS en sept grands enjeux, sur la base de la récurrence à laquelle ils ont été soulevés. Pour chacun de ces enjeux, nous avons retenu les principales explications fournies par les gestionnaires et, le cas échéant, les pistes de solutions mises de l'avant dans différentes régions.

ENJEU #1 : LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET LES CONDITIONS DE PRATIQUE

La pénurie de personnel est sans contredit le défi le plus préoccupant auquel font face les gestionnaires du réseau. Outre certains établissements ne comptant pas de direction de la protection de la jeunesse, tous les CISSS et les CIUSSS rencontrés sont aux prises avec de sérieuses difficultés en matière de recrutement.

La pénurie est intimement liée aux conditions de pratique difficiles des intervenant(e)s en protection de la jeunesse. Les deux problèmes s'alimentent, créant un véritable cercle vicieux : la pénurie de main-d'œuvre accroît la pression sur les intervenant(e)s en poste, provoquant l'exode d'intervenant(e)s vers d'autres emplois, renforçant du coup le manque de personnel, et ainsi de suite.

Au moment d'être rencontrés, certains établissements avaient des dizaines de postes à pourvoir en protection de la jeunesse. Ailleurs, les DPJ affirmaient être en mesure d'attribuer l'ensemble de leurs postes vacants, mais compte tenu de la forte proportion de jeunes femmes dans le milieu de la protection de la jeunesse, un nombre important d'employé(e)s manquaient néanmoins à l'appel en raison des congés maternité qui se succèdent.

L'exode des intervenant(e)s

La fusion des établissements et, par le fait même, des accréditations syndicales dans certaines régions, auraient accentué les problèmes de recrutement en protection de la jeunesse. « *Les travailleuses et travailleurs sociaux (TS) en centres jeunesse doivent être disponibles 24/7. Elles ont des tours de garde. Elles sont sous pression. Désormais, elles peuvent postuler aisément ailleurs dans le réseau, par exemple sur un poste en CLSC, uniquement de jour, pour le même salaire. Il faut qu'elles soient remplacées, mais la main-d'œuvre n'est pas là* », illustre un(e) gestionnaire rencontré(e).

« *En plus, nous sommes dans une ère de développement de programmes : Agir tôt, la santé mentale, etc. Les gens ont plusieurs opportunités d'aller ailleurs et ils la saisissent* », ajoute un(e) PDG.

Dans une région, la fusion des listes d'ancienneté aurait provoqué l'exode de pas moins de 75 % des intervenant(e)s en protection de la jeunesse, la première année. Dans d'autres établissements, où cette fusion est sur le point de se concrétiser, les gestionnaires craignent de devoir composer avec de tels effets pervers dans les années à venir.

En contrepartie, un(e) PDG souligne que la mobilité induite par la création des CISSS et des CIUSSS pourrait également devenir un argument de vente pour le recrutement en protection de la jeunesse. « *Les gens ne sont plus confinés au même endroit pour 30 ans. Ça peut aussi attirer des gens à débiter leur carrière en protection de la jeunesse, en se disant que ça ouvre toutes les portes* », relativise-t-il (elle).

Au final, dans plusieurs CISSS et CIUSSS, le haut taux de roulement fait en sorte que les professionnel(le)s en protection de la jeunesse sont souvent très jeunes et peu expérimenté(e)s. « *Le personnel est "green", "extra green"* », illustre un(e) PDG. « *Dans certaines équipes, il nous manque la moitié du monde et l'autre moitié, ce sont des nouveaux* », confirme un(e) DPJ. Pour illustrer l'ampleur du problème, un(e) gestionnaire mentionne que des intervenant(e)s plus expérimenté(e)s souffrent maintenant d'un « *trouble de l'attachement*. » « *Les plus vieux ne veulent plus accompagner les nouveaux et leur servir de mentor, parce qu'ils se disent qu'ils vont quitter leur poste à la première occasion* », explique-t-il (elle).

Plusieurs gestionnaires ont d'ailleurs souligné que l'image peu reluisante de la DPJ projetée dans les médias n'aide en rien le recrutement de personnel. « *Après Granby, il y a eu une augmentation importante de la violence envers les intervenant(e)s. Il y a un mépris collectif de la DPJ. J'ai parfois des intervenants qui me disent qu'ils ont honte de travailler en protection de la jeunesse. Ça, ça fait mal* », confie un(e) DPJ.

Des pistes de solutions

Les gestionnaires évoquent plusieurs pistes de solutions pour répondre aux défis de recrutement en protection de la jeunesse. Notons les suivantes :

- L'amélioration des **conditions salariales** des intervenant(e)s en protection de la jeunesse fait certainement partie de l'équation pour contrer la pénurie de main-d'œuvre qui assaille actuellement le réseau, selon les gestionnaires rencontré(e)s.

En guise d'exemple, on cite les **primes de soins critiques** qui existent pour les professionnel(le)s œuvrant en santé physique.

D'autres proposent l'ouverture de **postes par compétence** en protection de la jeunesse, assortis de conditions de travail plus avantageuses. « *Des jeunes formés appliquent sur des postes et se font "bumper" par des gens ayant plus d'ancienneté dans l'établissement, mais qui ne sont pas formés en protection de la jeunesse. (...) Il y a de l'ouverture des syndicats pour revoir cela. Tous comprennent la particularité de la protection de la jeunesse, qui doit être reconnue comme une spécialité* », mentionne un(e) PDG.

- Une meilleure **intégration de l'ensemble des services jeunesse** – c'est-à-dire ceux dispensés en vertu de la *Loi sur la santé et les services sociaux* (LSSS) et ceux relevant de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ) – est également perçue par plusieurs gestionnaires comme une façon de pallier le manque de personnel qui affecte principalement les DPJ. Les modèles d'intégration prônés varient d'un établissement à l'autre, mais l'idée demeure la même : revoir la division des responsabilités existant entre les équipes de première ligne (LSSS) et de protection de la jeunesse (LPJ) au sein d'un même CISSS ou CIUSSS afin de mieux répartir la pression entre les intervenant(e)s.

« *Il faut arrêter le solde migratoire professionnel et l'intégration des services aurait l'avantage de limiter ces dégâts-là. On gagnerait aussi en fluidité, on aurait une meilleure communication. Il faut arrêter le "nous autres" et le "eux autres"* », souligne un(e) PDG. « *On n'y arrivera pas si on n'intègre pas davantage les services. On a beau donner des primes de 5 000 à 6 000 \$ aux intervenants en protection de la jeunesse, lorsqu'un poste va s'ouvrir en 1^{re} ligne, ils vont le prendre quand même* », soulève un(e) autre gestionnaire du réseau.

- Une **meilleure utilisation des ressources humaines disponibles** pour épauler les travailleuses et les travailleurs sociaux (TS) est également nécessaire, selon plusieurs. « *À l'application des mesures, on doit penser à autre chose que des TS : des criminologues, des psychoéducateurs, des éducateurs spécialisés, etc.* », évoque un(e) gestionnaire. « *Il faut revoir la façon d'offrir des services pour déléguer à d'autres types de professionnel(le)s du travail d'aide-conseil-assistance. Ça ne doit pas seulement relever des intervenant(e)s de la DPJ. Il faut penser davantage en termes de "cellule d'intervention"* », poursuit un(e) DPJ.

Quelques gestionnaires ont d'ailleurs souligné que les **actes réservés** introduits par le projet de loi 21, en 2009, représentent un frein important à cette meilleure utilisation des ressources humaines en protection de la jeunesse. « *C'est un non-sens à mes yeux qu'on doive être membre d'un ordre professionnel pour faire certains actes réservés* », mentionne l'un(e) d'eux.

- Plusieurs soulignent la nécessité d'**intéresser davantage de jeunes** à se tourner vers la protection de la jeunesse. À cet effet, certains établissements ont déjà mis sur pied des initiatives, en collaboration avec les cégeps et les universités, afin de payer la formation des étudiant(e)s et leur garantir des postes à leur sortie des bancs d'école. « *Malheureusement, ce qu'on entend à propos de la DPJ sur la place publique ne donne pas le goût d'y faire carrière* », note un(e) DPJ.

- Les établissements doivent également trouver des moyens de **faciliter la conciliation travail-famille** des intervenant(e)s en protection de la jeunesse, d'autant plus que les femmes de moins de 40 ans y sont surreprésentées. « *Les gens nous disent : j'ai une famille, j'ai des enfants, j'ai l'impression de me faire un peu abuser* », mentionne un(e) gestionnaire.
- L'accélération du **virage numérique** est une autre avenue envisagée par plusieurs établissements pour améliorer l'accès aux services et alléger la tâche des intervenant(e)s, qui passent parfois beaucoup de temps en déplacement. À cet effet, la plupart des CISSS et CIUSSS rencontrés étaient à doter l'ensemble de leur personnel de téléphones cellulaires et d'ordinateurs portables.
- Les conditions d'exercice des directeurs et directrices de la protection de la jeunesse gagneraient également à être rehaussées, selon certain(e)s PDG rencontré(e)s. Malgré l'important rôle social qu'ils (elles) ont à jouer et les lourdes responsabilités qui reposent sur leurs épaules, **les DPJ seraient relativement peu rémunéré(e)s** en comparaison avec d'autres cadres occupant des fonctions similaires dans le réseau de la santé et des services sociaux.

ENJEU #2 – LA GOUVERNANCE

Lorsqu'appelé(e)s à commenter les impacts de la réforme de 2015 sur les services sociaux et la protection de la jeunesse, la plupart des gestionnaires ont cherché à relativiser les nombreuses critiques entendues ces dernières années, tout en reconnaissant les bouleversements engendrés par ce changement de structures et la nécessaire période d'ajustement qui a suivi.

« *Soyons clairs : une réforme de cette ampleur-là, au départ, personne n'en voulait. Ce fut un choc. Les employé(e)s avaient peur. (...) Il y a des cadres qui jouaient un rôle important d'accompagnateur clinique qui ont perdu leurs postes. Ça a pris une grosse année avant de stabiliser l'encadrement intermédiaire. (...) Ceci étant dit, on ne peut pas tout mettre la faute sur les fusions. Sans réforme, la pénurie de main-d'œuvre serait là quand même* », explique un(e) PDG.

Cette explication a été reprise par quelques autres gestionnaires. À leur avis, la réforme de 2015 est arrivée au cœur d'une « *tempête parfaite* » : l'instabilité induite par le « *brassage de structures* » s'accompagnait d'une nouvelle série de compressions budgétaires importantes dans les services sociaux, d'une pénurie de main-d'œuvre sans précédent et d'une hausse marquée des signalements à la DPJ. Dans ce contexte, on aurait parfois attribué à « *la réforme* » des maux qui étaient aussi dus à une foule d'autres facteurs aggravants.

Ainsi, maintenant que le réseau a retrouvé un peu de stabilité, la plupart des gestionnaires rencontré(e)s ne prônent pas de nouvelle réforme majeure dans l'organisation des services sociaux au Québec, mais plutôt des ajustements aux structures en place.

Parmi les principaux commentaires et recommandations formulés en matière de gouvernance, notons les suivants :

- **L'intégration des services à la jeunesse** est identifiée par plusieurs gestionnaires comme l'un des progrès majeurs rendus possibles par la création des CISSS et des CIUSSS. D'un établissement à l'autre, cette intégration se fait à vitesse variable, et selon des modalités propres aux réalités de chaque région. Comme mentionné précédemment, l'idée maîtresse demeure cependant la même : revoir la division des responsabilités existant entre les équipes de première ligne (LSSS) et de protection de la jeunesse (LPJ), afin d'assurer une plus grande continuité dans l'intervention et éviter les ruptures de services.
 - Appelés à commenter l'organisation actuelle des services à la jeunesse dans leur établissement, certain(e)s gestionnaires soulignent toutefois que le « *système demeure fragile* », puisqu'il **repose beaucoup sur les personnes en place et la bonne entente entre la DPJ et la DPJe**, lorsque celle-ci est responsable de l'application des mesures.

Certaines situations sont particulièrement délicates pour des DPJ, qui demeurent imputables de toutes les interventions et décisions prises en leur nom « *Dans l'organisation actuelle des services, le DPJ est imputable d'intervenants qu'il autorise à travailler en son nom, mais en bout de piste, il n'est pas le gestionnaire de ces intervenants-là, qui relève de la direction des programmes jeunesse. Il y a un questionnement à y avoir là* », soulève un(e) DPJ.

- L'un des objectifs avoués de la réforme de 2015 était de diminuer le **taux d'encadrement** dans le réseau de la santé et des services sociaux. Or, dans certaines régions, notamment celles couvrant un plus vaste territoire, le taux d'encadrement est devenu si bas qu'il préoccupe les équipes de direction. « *Les cadres doivent être très polyvalents et disponibles. La diversité des employé(e)s qu'ils ont à superviser et la grandeur du territoire qu'ils ont à couvrir rendent leur tâche très complexe. Dans de telles conditions, il est de plus en plus difficile de pourvoir des postes de cadres* », mentionne un(e) PDG.
- La création d'une **instance nationale** afin d'assurer un **leadership** et davantage de **cohésion**, de **concertation** et de **coordination** dans les actions des différentes DPJ à travers le Québec est souhaitée par la grande majorité des gestionnaires rencontré(e)s. À ce sujet, la disparition de l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ) est qualifiée de « *grande perte* » par plusieurs. Pour la remplacer, certains évoquent la nomination d'un « *DPJ national* », d'autres la création d'un ministère de la Jeunesse. « *On ne sait pas exactement la structure, mais ça prend une instance pour que l'on puisse se parler et se coordonner* », résume un(e) DPJ.
- Plusieurs gestionnaires réclament davantage de **souplesse** au ministère de la Santé et des Services sociaux dans la **répartition de ses budgets**. Trop souvent, les enveloppes versées aux établissements sont « *tagguées* » et ne permettent pas aux gestionnaires locaux d'investir là où les besoins se font vraiment sentir. « *Si je recevais simplement un budget "jeunesse" que je pouvais répartir selon les*

réalités de notre région, ce serait beaucoup plus simple et je crois que les jeunes en sortiraient gagnants », souligne un(e) DPJe. Des gestionnaires en appellent même à un moratoire sur la création de nouveaux programmes ministériels. « Il faut optimiser ce qui se fait de bien avant de mettre plus d'argent ailleurs. Avec le développement de programmes comme Agir tôt, alors qu'on est en pénurie de main-d'œuvre, on se cannibalise. On vole des ressources jeunesse qui étaient utiles ailleurs », souligne un(e) gestionnaire.

- Certains critères entourant la **reddition de comptes** au MSSS sont également à revoir, selon les dirigeant(e)s du réseau. « *Par exemple, les interventions de groupe ne sont pas reconnues par le ministère. Il faut voir des personnes en rencontre individuelle pour que ça soit comptabilisé. (...) Ça nie les données probantes et toute la littérature », explique un(e) gestionnaire.*- Pour permettre aux DPJ de jouer davantage leur « **rôle social** », certain(e)s estiment qu'il faudra nécessairement alléger leurs responsabilités plus opérationnelles. « *La difficulté vient du fait qu'un DPJ est aussi un directeur dans un établissement. Le rôle social écope. Hier encore, j'étais dans une rencontre sur les enjeux de main-d'œuvre. (...) Je ne devrais pas être à ce point dans l'opérationnel. J'aurais dû être avec les commissions scolaires avec qui je dois négocier des ententes pour la maltraitance », illustre un(e) DPJ.*

« Les DPJ traitent des dossiers plutôt qu'une population. Ils sentent qu'ils ont une responsabilité à l'égard des jeunes suivis en vertu de la LPJ, et non une responsabilité à l'égard de l'ensemble des jeunes de la population, comme on le voit pour un directeur de la santé publique, par exemple », mentionne un(e) gestionnaire.

ENJEU #3 – LE PROCESSUS JUDICIAIRE

Dans certaines régions, les DPJ rencontré(e)s soulèvent des problèmes majeurs quant au processus judiciaire entourant la protection de la jeunesse. Les délais encourus avant le passage en Chambre de la jeunesse sont particulièrement préoccupants par endroit. « *Ça ne respecte pas l'intérêt de l'enfant. Quand j'ai un dossier judiciairisé, c'est 150 à 190 jours pour avoir une date au tribunal. (...) Nos enfants en souffrent », mentionne un(e) DPJ.*

Les enjeux soulevés dépassent toutefois largement la question des délais, si bien que des gestionnaires en appellent à une réforme en profondeur du système. Parmi les principaux problèmes évoqués, notons les suivants :

- Des DPJ soulignent le manque de formation et de préparation des intervenant(e)s en protection de la jeunesse pour **présenter un dossier au tribunal**. Ainsi, cet exercice obligé serait perçu très négativement par plusieurs d'entre eux. « *J'ai des demandes d'intervenant(e)s pour les exempter d'aller au tribunal, des jeunes qui sont à ramasser à la petite cuillère parce qu'ils se sont fait ramasser par des juges », raconte un(e) DPJ.*

- « Nos intervenant(e)s se font malmener, humilier au tribunal. Ils y vont en tremblant. D'autres ne veulent même plus y aller. Ça fait partie des raisons qui expliquent nos nombreux départs », corrobore un(e) autre DPJ, qui croit que les juges font trop souvent le procès de la DPJ.
- Selon certain(e)s DPJ rencontré(e)s, « **l'idéologie des liens du sang** » serait également très forte chez certain(e)s juges, ce qui les incite à prendre des décisions allant à l'encontre de l'intérêt des enfants. « *C'est une problématique qui est provinciale. La souffrance des parents touche les juges. (...) Il y a des juges qui sont pro-parents, et aussitôt que le parent démontre un peu de collaboration, ils vont maintenir l'enfant dans son milieu familial* », explique un(e) DPJ. Certains jugements seraient particulièrement difficiles à accepter pour des intervenant(e)s qui cherchent à protéger les enfants. « *On demande des suspensions de contacts pour des "enfants cassés" – des enfants gravement brutalisés – et on sort avec un jugement qui autorise des contacts supervisés pour le père. En quoi ça sert l'intérêt de l'enfant?* », s'indigne un(e) DPJ.
 - Des DPJ prônent l'adoption d'un **code de procédure parallèle**, propre à la jeunesse, et également un **décorum** plus invitant pour les enfants et les familles. « *Ça n'a pas de bon sens d'amener des familles au palais de justice* », estime un(e) DPJ. D'autres en appellent à recourir à des juges spécialisé(e)s en matière de jeunesse, et donc formé(e)s en ce sens.
 - Le **mode de rémunération** des avocat(e)s ne serait pas étranger à la « *surjudiciarisation* » des dossiers en protection de la jeunesse, selon certain(e)s gestionnaires. « *Un avocat va facturer en moyenne 28 heures lorsqu'il y a un passage au tribunal. Lorsque l'on passe par des procédures consensuelles, c'est une moyenne de quatre heures. C'est certainement un facteur à considérer* », souligne-t-on.
 - Des gestionnaires déplorent par ailleurs que, trop souvent, les recommandations formulées par des juges ne concordent pas avec l'offre de services des établissements, ou encore ne sont **pas justifiées sur le plan clinique**. « *Il faut absolument s'asseoir avec la magistrature pour assurer un meilleur arrimage* », mentionne un(e) gestionnaire.

ENJEU #4 – LA CONFIDENTIALITÉ

Lorsque questionnés sur le sujet, la plupart des gestionnaires rencontré(e)s reconnaissent que les règles de confidentialité entourant les dossiers en matière de protection de la jeunesse peuvent nuire à la collaboration entre la DPJ et ses différents partenaires, et donc représenter **un obstacle à une meilleure protection et prise en charge des enfants**.

« *La confidentialité a le dos large. Ça nous mène à l'immobilisme. C'est l'un des aspects que je vous incite à regarder prioritairement. Et je ne parle pas uniquement de la relation avec des partenaires. Le problème se ressent aussi à l'intérieur d'un même établissement* », soutient un(e) PDG. Pour appuyer son propos, il (elle) donne l'exemple des directions de programmes jeunesse qui n'ont pas accès à la liste des enfants signalés à la DPJ, même si ceux-ci sont suivis par leurs services.

De l'avis de plusieurs, ce n'est pas la *Loi sur la protection de la jeunesse* (LPJ) qui pose problème en soi, mais bien l'**interprétation trop stricte** que certains en font. Les récents changements à la LPJ ont assoupli considérablement les règles de confidentialité afin de faciliter la transmission d'information entre les différents partenaires impliqués auprès des enfants. Or, le roulement de personnel, des **pratiques défensives** et la **culture** des « *plus anciens qui sont tellement habitués de ne pas transmettre d'information* » ont fait en sorte « *qu'on n'est pas allé au bout des changements à la loi* », soulève un(e) DPJ.

« *J'ai encore des infirmières qui m'appellent pour me demander si elles peuvent parler au DPJ* », ajoute un(e) gestionnaire pour illustrer cette culture défensive qui persiste. « *On en revient à la formation. Encore aujourd'hui, je suis questionné sur des évidences par rapport aux informations qui peuvent être transmises ou non par des intervenant(e)s* », poursuit un(e) autre.

ENJEU #5 – LES FAMILLES D'ACCUEIL

Selon bien des gestionnaires rencontré(e)s, la *Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant* (LRR) adoptée en 2009 a passablement complexifié les relations entre les familles d'accueil et les établissements de santé et de services sociaux. « *La LRR a eu un impact majeur qui, au final, n'a pas été très positif pour le bien-être des enfants* », mentionne un(e) gestionnaire. « *On a fait du mur-à-mur et on se retrouve aujourd'hui avec des critères et des obligations qui ne collent pas à la réalité des enfants* », indique un(e) autre.

Les gestionnaires énumèrent une série d'exemples d'aberrations du système. En voici quelques-uns :

- « *Les obligations de qualité sont les mêmes pour une grand-mère qui accueille son petit enfant que pour une RTF régulière. C'est un problème.* »
- « *Mathieu, un jeune de 16 ans, ne peut pas rester seul chez sa tante. Il faut absolument qu'il soit en présence d'un gardien ayant son cours de RCR.* »
- « *Les familles d'accueil ne peuvent envoyer leurs jeunes à la garderie. Pourquoi?* »

Dans certains établissements, la LRR a aussi engendré la disparition des **intervenant(e)s-ressources**, qui étaient grandement apprécié(e)s par les familles d'accueil. « *Ou à tout le moins, leur rôle a changé. C'est maintenant davantage un rôle de contrôle de qualité* », précise un(e) gestionnaire.

En parallèle, les problématiques des jeunes se sont complexifiées. « *Plusieurs familles d'accueil se sentent laissées à elles-mêmes, sans soutien* », soutient un(e) gestionnaire. « *Nous faisons face à une pénurie de familles d'accueil. Les gens ne veulent plus jouer ce rôle* », prévient un(e) autre.

ENJEU #6 – LA FORMATION DES INTERVENANT(E)S

La **formation initiale des intervenant(e)s** les prépare mal aux réalités et aux défis de la protection de la jeunesse, selon plusieurs gestionnaires. La disparition du *Programme national de formation* aurait créé un vide qui n'a jamais été comblé. Plusieurs établissements ont développé des initiatives locales pour former et mieux intégrer leurs employé(e)s, mais à leurs yeux, cela demeure insuffisant.

« *Des gens ont évoqué la création d'un "Nicolet de la DPJ". Je suis un partisan de ça. Cette formation spécialisée pourrait se faire en même temps que les gens travaillent* », souligne un(e) gestionnaire.

ENJEU #7 – LA PRÉVENTION

Plusieurs gestionnaires ont salué la **priorité accordée à la prévention** par la Commission dans ses cinq premières recommandations rendues publiques en décembre 2019. D'un établissement à l'autre, on fait valoir la nécessité de « *renverser la pyramide* » en investissant davantage de ressources en amont de la protection de la jeunesse. « *Présentement, nous avons autant d'intervenants en première ligne qu'à l'application des mesures (à la DPJ). On souhaiterait en avoir beaucoup plus en première ligne* », souligne un(e) gestionnaire.

Plusieurs programmes de prévention ne seraient pas appliqués dans leur pleine mesure, à l'heure actuelle, faute de financement adéquat. « *Nous avons évalué les ressources qui seraient nécessaires pour déployer les Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance (SIPPE) dans sa forme optimale. On parle du simple au double* », mentionne un(e) directeur(-trice) de santé publique. « *J'ai été au cœur de la période où on a mis en place le programme SIPPE. On a eu des opportunités budgétaires à l'époque. Mais au fil des années, la pression naturelle fait en sorte qu'il y a un glissement du préventif vers le curatif. Le service qui crie est toujours celui que l'on finance en premier* », conclut-il (elle).

C – CONCLUSION

Ces 11 rencontres de travail organisées avec les représentant(e)s des établissements de santé et de services sociaux du Québec auront permis de confirmer plusieurs des constats formulés par d'autres acteur(-trice)s du réseau pendant les audiences publiques de la Commission, les forums pour les citoyen(ne)s et les professionnel(le)s tenus dans toutes les régions ou à travers les mémoires nous ayant été transmis.

Les commissaires et l'équipe de la Commission remercient les gestionnaires du réseau ayant participé à l'exercice et, ainsi, contribué à l'avancement de nos travaux.