

## Déclaration

---

**TÉMOIN :**

Colette Nadeau

Directrice de la protection de la jeunesse - Directrice provinciale pour la région de l'Outaouais

---

### Présentation du témoin

Colette Nadeau est directrice de la protection de la jeunesse depuis juillet 2019. Elle travaille auprès des enfants en difficulté depuis le tout début de sa vie professionnelle, c'est-à-dire, depuis 30 ans.

### Introduction :

Faire part des enjeux de notre région, les actions que nous avons entreprises et les pistes d'amélioration que nous croyons gagnantes pour le bien des enfants. Nous aborderons également la réorganisation des services à la Direction de la protection de la jeunesse. Nous avons fait le choix au printemps 2019 de transférer le service de l'application des mesures sous la Direction de la protection de la jeunesse. L'objectif étant d'améliorer l'encadrement des intervenants par une gestion de proximité, améliorer la fluidité des services évaluation/orientation et application des mesures et favoriser le développement de l'expertise en protection de la jeunesse.

Le portrait présenté est le fruit d'une réflexion collective à laquelle les professionnels en protection de la jeunesse, les gestionnaires, les avocats du service du contentieux, les directeurs cliniques et les partenaires ont tous contribué car nous sommes tous concernés par la protection des enfants.

Nous avons ciblé cinq enjeux qui seront abordés, soient, les services de proximité, la rétention du personnel, le processus judiciaire, la transition vers l'âge adulte et le manque de ressource de type familial. Notre priorité est d'offrir une prestation de services de qualité, sécuritaire, diligente et en respect des droits des enfants.

## **Le premier enjeu, les services de proximité :**

Nous avons en Outaouais, comme ailleurs au Québec, une augmentation importante des signalements depuis les dernières années. En effet, depuis les cinq dernières années nous observons, en moyenne à chaque année, une hausse des signalements de 5 % pour le Québec et de 7 % en Outaouais. Cette augmentation se maintenait en mars 2020 avant l'apparition du COVID au Québec.

Un des motifs pouvant expliquer la hausse des signalements des dernières années est le délai pour les enfants et les familles à obtenir des services de première ligne. Plus le délai est long, plus il y a de risques que la situation se détériore et soit signalée. Il y a également des situations où le besoin de service doit-être répondu à court terme. Les services de première ligne ne sont pas toujours en mesure de les prendre en charge suffisamment rapidement ce qui implique un signalement par les partenaires, les parents, la famille élargie. Le signalement devient en quelque sorte, la porte d'entrée pour les services alors que la Direction de la protection de la jeunesse doit-être interpellée pour des situations exceptionnelles.

Plusieurs actions au sein de notre établissement ont été posées en lien avec ces constats. La Direction des programmes jeunesse a réussi à augmenter de 22 % le nombre de jeunes et de parents aidés par rapport à l'année 2017-2018. À partir du guichet d'accès, il y a eu l'implantation du programme d'intervention court terme qui offre aux familles un suivi pour des besoins ponctuels d'ordre psychosocial. Il y a également une équipe d'interventions brèves et intensives pour les enfants de 6 à 12 ans. Ces programmes sont très prometteurs puisqu'ils permettent un accès au service dans un délai de moins de 30 jours avec une intensité élevée. Au total, 141 familles ont reçu des services de ces programmes cette année.

La Direction de la protection de la jeunesse et la Direction des programmes jeunesse ont aussi mis en place un mécanisme permettant d'impliquer un intervenant du programme d'intervention court terme à prendre en charge la situation de l'enfant et de la famille par un transfert personnalisé suite à une vérification terrain à l'étape du signalement. Ceci permet, pour les situations dont le besoin de service est plus urgent, la mise en place de service et éviter la rétention d'un signalement.

Un mécanisme a également été mis en place afin que les situations référées par la Direction de la protection de la jeunesse aux autres directions du CISSS de l'Outaouais soient priorisées automatiquement, il en est de même pour les situations en attente d'évaluation à la protection de la jeunesse.

Ces deux mécanismes ne permettent toutefois pas de réduire le nombre de signalements mais sont tout de même aidant pour faciliter l'accès à des services dont la situation de l'enfant est préoccupante et éviter une implication de la DPJ lorsque les parents et/ou l'enfant de 14 ans et plus désirent recevoir des services. Toutefois, en priorisant les situations référées par la protection de la jeunesse, les situations jugées moins prioritaires demeurent sur la liste d'attente.

Celle-ci se chiffrait, en janvier 2020, à 941 enfants en attente pour des services de proximité jeunesse pour la région de l'Outaouais. Face à ce constat, il est nécessaire d'augmenter le nombre de ressources en première ligne. Afin de mieux répondre aux besoins de l'enfant et de sa famille, il est important de travailler davantage en collaboration et en interdisciplinarité et ce, autant au niveau inter-directions au sein de notre établissement, qu'avec nos partenaires de l'éducation et les organismes communautaires. Pour être en mesure d'offrir les services selon les besoins de la famille, il faut se concerter et définir la séquence des interventions à mettre en place. La problématique de la négligence est celle pour laquelle la Direction de la protection de la jeunesse intervient le plus, soit 44,9 % des situations en 2019/2020.

Pour être en mesure de bien desservir ces familles, il est nécessaire d'avoir des professionnels multidisciplinaires favorisant une approche systémique tels les nutritionnistes, infirmières, orthophonistes, travailleurs sociaux et psychoéducateurs.

Nous savons que nous devons rejoindre davantage les familles à risque afin d'intervenir en prévention et éviter qu'un enfant subisse de la maltraitance. Il faut ainsi tisser un filet social plus fort autour des enfants. Notre objectif consiste à faire davantage de promotion des services disponibles dans la communauté et au sein des établissements, sensibiliser, mobiliser la clientèle vulnérable aux services. Pour ce faire les DPJ ont un rôle important à jouer en complémentarité avec le directeur de la santé publique. Il faut agir ensemble pour prévenir la maltraitance.

Afin d'assurer aux enfants et aux familles une réponse à leurs besoins en temps opportun et éviter une détérioration de leur situation familiale nous suggérons les pistes d'amélioration suivantes ;

- Ajouter des ressources pour les services en proximité et en interdisciplinarité (infirmières, nutritionnistes, orthophonistes et travailleurs sociaux, psychoéducateurs).
- Offrir des services selon les besoins de la famille et actualiser l'implication de façon simultanée de différents programmes-services (JED, santé mentale adulte, dépendance) si nécessaire.
- Promouvoir les services de proximité et travailler davantage la mobilisation de la clientèle plus vulnérable afin d'éviter la fermeture du service en raison de la non-collaboration de l'enfant ou des parents.
- Utiliser plus systématiquement le PSI pour travailler avec les familles et les partenaires (travail en collaboration).

### **Le deuxième enjeu, la rétention de personnel :**

Nous observons depuis les dernières années une augmentation du roulement de personnel et ce, depuis la création du CISSS car les employés ont plusieurs opportunités de travail dans plusieurs programmes cliniques. À la Direction de la protection de la jeunesse en Outaouais, nous avons en moyenne 20% des affectations ou postes qui sont non comblés. Ceci a un impact sur la charge de travail des intervenants, sur la liste d'attente ainsi que sur la perte d'expertise des intervenants en protection de la jeunesse. Les enfants et les familles en suivi vivent plusieurs changements d'intervenant ce qui a un impact sur la continuité du processus clinique et de l'intensité des services offerts. Ce roulement de personnel nécessite énormément de temps aux gestionnaires et aux spécialistes en activités cliniques qui doivent former, encadrer ces nouveaux intervenants qui ne sont pas préparés pour le travail en protection de la jeunesse lors de leur sortie des maisons d'enseignement.

De plus, la proximité avec l'Ontario fait en sorte que nous avons 18 % de la population en Outaouais qui est anglophone. Ceci implique le recrutement de professionnels bilingues qui sont appelés à rédiger et témoigner en anglais. Souvent la langue anglaise n'étant pas la langue maternelle de ces professionnels fait en sorte que cela leur nécessite plus

de temps de rédaction. Ainsi, dès qu'un poste qui ne requiert pas le bilinguisme est disponible, le professionnel délaisse celui-ci, ce qui augmente l'instabilité pour ces familles.

Il est aussi plus difficile de recruter des professionnels anglophones, plus de la moitié des affectations ou postes non comblés requiert le bilinguisme. Le manque de personnel bilingue a un impact sur les délais d'intervention.

Le travail en protection de la jeunesse nécessite une expertise de pointe afin d'être en mesure de bien protéger les enfants, faire les meilleures interventions possibles et prendre des décisions éclairées. Pour être en mesure de bien accompagner les enfants et les parents, les intervenants, et ce, autant pour les intervenants de l'évaluation/orientation que d'application des mesures doivent-être bien encadrés et supportés cliniquement.

**Le CISSS de l'Outaouais a pris la décision au printemps 2019 de transférer l'application des mesures sous la Direction de la protection de la jeunesse.**

Avec les investissements du MSSS au printemps 2019, nous avons réorganisé les services afin de diminuer le taux d'encadrement des gestionnaires et augmenter le soutien clinique aux intervenants. En protection de la jeunesse, le gestionnaire a un rôle beaucoup plus clinique que dans les autres secteurs psychosociaux.

Il doit être en mesure de bien diriger les intervenants, s'assurer que les intervenants ont fait toutes les vérifications et interventions nécessaires avant d'en arriver à confier un enfant à l'extérieur de son milieu familial. Dans le contexte actuel de roulement de personnel, le gestionnaire est le point d'ancrage. Ainsi, nous avons fait le choix d'avoir un gestionnaire et un spécialiste en activités cliniques par équipe de travail composé de 18/20 intervenants évaluation/orientation et application des mesures. Le gestionnaire et le spécialiste en activités cliniques seront assis à la même installation que leur équipe favorisant ainsi une gestion de proximité et ainsi offrir l'encadrement et le support dont les intervenants ont besoin.

Au cours des dernières années, les tâches administratives (organiser les visites, les transports, rédaction, références, requêtes de toutes sortes) ont considérablement augmenté faisant en sorte que beaucoup de temps y est consacré ce qui a un impact sur l'intensité des services offerts à l'enfant et sa famille. Nous sommes à analyser l'organisation du travail afin de dégager les intervenants de ces tâches administratives qui requièrent entre 40 à 60 % de leur temps selon leur charge de cas.

Un autre aspect important concerne tout le volet des ressources humaines. La direction de la protection de la jeunesse comme toutes les directions du CISSS de l'Outaouais doivent se partager les ressources de la direction des ressources humaines, communication et affaires juridiques (DRHCAJ).

En effet, la DRHCAJ doit répondre à l'ensemble des besoins en ressources humaines dans un contexte de pénurie de main d'œuvre et ce, pour tout près de 10 000 employés. Ainsi, malgré le fait de prioriser la direction de la protection de la jeunesse à certains moments au niveau du recrutement, l'équipe de la DRHCAJ dédiée au recrutement peine à faire face à l'ensemble des priorités des directions au CISSS de l'Outaouais dans de courts délais.

Afin de favoriser la rétention du personnel et le développement de l'expertise, nous suggérons ces pistes d'amélioration :

- La mise en place d'une instance provinciale de type ACJQ qui assurerait une harmonisation des pratiques et le développement de l'expertise en protection de la jeunesse capable de soutenir le rôle social du DPJ.
- Investir les ressources humaines et financières nécessaires au développement d'un programme d'accueil structuré et de formation continue au plan provincial.
- Reconnaître la complexité du travail en protection de la jeunesse (rôle et sa portée légale) et en améliorer l'attractivité en bonifiant les conditions de travail (prime de bilinguisme, prime psychologique) et d'exercice (révision des standards de pratique).
- La DRHCAJ doit développer et mettre en place des campagnes de promotion et de recrutement structurées et spécifiques au secteur de la protection de la jeunesse afin d'assurer un apport de ressources permettant à la DPJ de répondre à ses obligations.

### **Le troisième enjeu, le processus judiciaire :**

Nous observons une augmentation des délais judiciaires entre le dépôt de la requête par le service du contentieux et le jugement final. Nous avons diminué nos délais d'orientation de façon significative lorsque l'orientation choisie est volontaire. Toutefois, lors de judiciarisation, le délai pour rendre une décision sur la compromission ne cesse d'augmenter pour une durée moyenne de 6 mois. Pour une situation complexe, le délai peut aller jusqu'à 18 mois. Durant tout ce temps, il y a un enfant qui attend.

Malgré les modifications à la loi permettant l'utilisation de plusieurs mécanismes ayant pour objectif de diminuer les délais et de favoriser la participation active de l'enfant et des parents aux décisions, ceux-ci sont peu utilisés.

Le roulement de personnel est également un facteur pouvant expliquer des délais supplémentaires pour la fixation des situations au tribunal. Ce roulement entraîne aussi une perte de confiance du tribunal envers l'expertise des professionnels travaillant en protection de la jeunesse.

En contrepartie, nous observons que le niveau de preuve à démontrer au tribunal est de plus en plus élevé. Depuis deux ans, il y a eu une augmentation de 83 % des demandes d'évaluation par d'autres types de professionnels, tel des évaluations psychologiques, ce qui alourdi le processus judiciaire, allonge les délais et la prise de décision du juge. Le rôle de l'intervenant en protection de la jeunesse est de soumettre au tribunal son analyse de la situation et des recommandations concernant les mesures nécessaires à mettre en place dans l'intérêt de l'enfant. Cet aspect clinique de son rôle, son expertise doit être davantage pris en compte par la magistrature. Une formation clinique de tous les acteurs judiciaires qui œuvrent en jeunesse pourrait également soutenir la prise de décision en respect de l'intérêt de l'enfant.

L'un des principes dans la loi est celui d'agir avec diligence. En alourdissant le processus judiciaire, soit par la procédure, les remises, les délais, nous ne respectons pas les droits des enfants. Pour ce faire, il faut assouplir les règles de procédures et assurer une meilleure gestion des rôles des audiences. Il n'est pas rare de voir l'enfant et sa famille attendre toute la journée au tribunal et se voir remettre la date d'audience à une autre journée ou que les auditions soient fixées sur plusieurs jours quelques heures par jour.

Pour l'enfant et ses parents cela amène énormément de stress qui s'ajoute à une situation déjà difficile à vivre pour eux. Une autre piste d'amélioration qui pourrait diminuer le taux de judiciarisation serait de permettre la poursuite des mesures volontaires après deux ans et après l'atteinte des durées maximales d'hébergement. En effet, dans la loi il est prévu de judiciariser la situation de l'enfant et sa famille après deux ans sous le régime volontaire même si l'enfant de 14 ans et plus et ses parents y consentent. Il en est de même lorsque le délai maximal des mesures d'hébergement a été atteint.

Dans tous les cas, il faut tenter de travailler plus en amont avant l'utilisation du tribunal, faire participer davantage les enfants et les parents aux décisions qui les concernent et mettre l'accent sur une approche consensuelle. Les intervenants doivent se sentir plus en confiance dans les moyens qu'ils peuvent mettre en place pour protéger l'enfant tout en étant en mesure d'avoir la collaboration de celui-ci et de ses parents. Pour ce faire, ils doivent être davantage outillés à intervenir dans un contexte non volontaire.

Afin d'améliorer l'efficacité du processus judiciaire nous suggérons ces pistes d'amélioration ;

- Utiliser davantage les conférences de règlement à l'amiable en y facilitant l'accès.
- Formation clinique de tous les acteurs judiciaires qui œuvrent en jeunesse.
- Formation des intervenants en protection de la jeunesse sur l'approche consensuelle.
- Assouplir les règles procédurales en matière de la jeunesse.
- Assurer une meilleure gestion des rôles des audiences.
- Rétablir un climat de confiance et de respect du rôle entre le volet judiciaire et le volet clinique.
- Permettre la poursuite des mesures volontaires après deux ans lorsque les parties y consentent.

### **Le quatrième enjeu, la transition à l'âge adulte :**

Plusieurs jeunes qui ont vécu des placements jusqu'à leur majorité et plus spécifiquement les jeunes qui ont été en centre de réadaptation se retrouvent à leur majorité avec peu d'options devant eux. Aujourd'hui un jeune ayant eu une enfance sans difficultés n'est souvent pas en mesure de quitter le nid familial à 18 ans et pourtant, c'est ce que nous



demandons aux jeunes ayant eu une enfance marquée par la maltraitance et les difficultés de comportement. Souvent nous tentons de travailler l'autonomie avec eux avant leur 18 ans mais l'anxiété engendrée par l'approche de la majorité leur fait adopter des comportements de fuite tel les fugues, la consommation, l'opposition ce qui rend le travail auprès d'eux difficile. Parfois, nous arrivons à amorcer un travail sur certains volets comme savoir gérer un budget, planifier une épicerie mais rarement à la hauteur des besoins. Ces jeunes quittent les centres de réadaptation avec une forte probabilité d'itinérance et ainsi d'une détérioration de leur situation. Les services offerts à ces jeunes adultes ne sont pas adaptés à leurs besoins.

Afin de mieux équiper les jeunes adultes vers l'autonomie, nous suggérons les pistes d'amélioration suivantes :

- Créer des ressources d'hébergement adaptées aux jeunes adultes (appartements supervisés).
- Élargir les critères d'offre de services jeunesse jusqu'à 25 ans.
- Mettre en place un mécanisme de liaison avec les travailleurs de rue.

#### **Le cinquième enjeu, le manque de ressources de type familial :**

Le recrutement des ressources de type familial est de plus en plus difficile depuis les dernières années. En Outaouais, notre taux d'occupation en famille d'accueil est en deçà de 10 %. Malgré que 69% des enfants suivis en protection de la jeunesse sont maintenus chez leurs parents ou confiés à des personnes qui leur sont significatives, nous devons pouvoir compter sur des ressources de type familial. Lorsqu'aucune autre option n'est possible et que nous devons protéger l'enfant, il faut une ressource et parfois sans délai. Toutefois, nous sommes limités, en raison des ressources peu nombreuses, dans notre capacité de faire de bons pairages. Ainsi, nous augmentons le risque d'instabilité pour les enfants.

Avec l'arrivée de la Loi sur la représentation des ressources, le rôle de l'intervenant-ressource qui avait pour but d'accompagner les familles d'accueil et de les soutenir a été remplacé par des intervenants-contrôle de la qualité. Ces intervenants ont l'unique rôle de s'assurer de la qualité des services offerts par la ressource et l'établissement. Les ressources de type familial se sont ainsi retrouvées sans soutien pour faire face à des

enfants qui ont vécu des traumatismes, des difficultés d'attachement, des problèmes de comportement. Suite à ces changements, en Outaouais, nous avons mis sur pied une équipe d'éducateurs en soutien à l'hébergement. Cette équipe intervient systématiquement lors de nouveaux placements pour soutenir la famille d'accueil et s'assurer que l'enfant s'intègre bien. Cette équipe est très appréciée par les ressources de type familial et par les intervenants à l'application des mesures qui ne peuvent offrir cette intensité de services. Nous souhaitons également utiliser cette équipe pour travailler auprès des parents afin d'éviter un placement. Pour ce faire, nous avons besoin d'augmenter le nombre d'intervenants dans cette équipe.

Nous proposons l'investissement permettant l'ajout de ressources afin de :

- Bonifier le soutien aux ressources de type familial et familles de proximité.
- Travailler auprès des familles afin d'éviter un placement (en amont).
- Travailler à la réintégration dans la famille suite à un placement.

## **Conclusion**

En mon nom et au nom de tous ceux et celles qui ont contribué à cette réflexion, je vous remercie de l'attention que vous portez à cette déclaration. Je suis convaincue que ces travaux permettront la réflexion nécessaire à la mise en place d'actions qui seront bénéfiques pour les enfants du Québec.

## **Documents déposés par le témoin en audience**

Annexe 1

Présentation directrice de la protection de la jeunesse-directrice provinciale région de l'Outaouais.

Colette Nadeau, Directrice de la protection de la jeunesse-directrice provinciale, CISSS de l'Outaouais

5 juin 2020

Le courriel attestant que vous avez lu et que vous êtes d'accord avec le contenu du document tient lieu de signature. Vous acceptez du même coup que ce document soit déposé en preuve.