

Analyse du rapport Laurent à la lumière de la perspective des systèmes de Munro

Marie-Joëlle Robichaud, Ph.D.¹

Rosita Vargas Diaz, Ph.D.²

Isabelle-Ann Leclair Mallette, Ph.D.³

Célyne Lalande, Ph.D.

Mélanie Bourque, Ph.D.⁵

Camille Bourgelas, Candidate à la maîtrise ²

¹ Université du Québec à Trois-Rivières; ² Université Laval; ³ Institut universitaire Jeunes en difficulté, CIUSSS-Centre-sud-de-l'île-de-Montréal; ⁴ Université du Québec en Outaouais; ⁵ Université de Sherbrooke

Les objectifs de l'étude

Présenter, à la lumière des trois niveaux de la perspective des systèmes de Munro, une analyse critique des conditions de pratique des professionnelles des services PJ telles que présentées dans le rapport de la commission Laurent.

Trois enjeux liés aux conditions de pratique

L'analyse thématique du rapport Laurent a permis d'identifier trois axes thématiques transversaux aux conditions de pratique :

1. La gestion de la performance
2. la culture du risque
3. le vécu des professionnelles

De quel rapport s'agit-il ?

Le rapport découlant de la commission Laurent, créée après le décès tragique d'une fillette à Granby, a examiné les dispositifs du système de la PJ au Québec et proposé une série de recommandations pour améliorer la qualité des services.

Qu'est-ce que la perspective des systèmes de Munro ?

La perspective des systèmes de Munro propose une lecture et une réponse différentes aux « erreurs » et aux drames pouvant survenir dans les systèmes de la PJ, en s'appuyant sur le développement d'une culture d'apprentissage axée sur la valorisation de l'expertise des professionnelles plutôt qu'une culture axée sur le contrôle et la formalisation des pratiques.

Selon Munro, pour réduire les drames au maximum et améliorer la performance globale des systèmes de PJ, il faut que les « erreurs », qui sont souvent individualisées au niveau des professionnelles, soient plutôt analysées au sein d'un système managérial et organisationnel plus large.

Selon cette perspective, l'amélioration du système de PJ passe par une analyse qui tient compte de trois niveaux : les facteurs liés aux individus, les ressources et les contraintes ainsi que le contexte organisationnel.

Pour lire l'article au complet :

<https://revueintervention.org/numeros-en-ligne/158/analyse-du-rapport-laurent-a-la-lumiere-de-la-perspective-des-systemes-de-munro/>

La gestion de la performance

Constats du rapport Laurent

- La culture de performance met une pression supplémentaire sur les intervenantes. Elles se disent ensevelies sous le poids de leur charge de travail et des exigences administratives. La gestion s'appuie sur des indicateurs de performance qui ne sont pas adaptés à la complexité de la pratique. Depuis leur intégration dans les CISSS-CIUSSS, le leadership des DPJ est fragilisé.

Recommandations du rapport Laurent

- Accélérer et finaliser la démarche de révision des standards de pratique en PJ.
- Instituer une autorité provinciale, un directeur national de la protection de la jeunesse, responsable de la mise en œuvre des bonnes pratiques et de la cohésion d'application des lois.

Analyse de ces recommandations selon la perspective des systèmes :

- Solutions posant le risque d'augmenter les mécanismes de contrôle, d'uniformisation et d'imputabilité qui, historiquement, créent des barrières administratives à l'amélioration de la qualité de la performance du système de PJ.



Culture du risque

Constat du rapport Laurent

- Le qualificatif « lourd » est utilisé à de multiples reprises pour parler des conséquences des décisions sur les enfants et les familles. On identifie des pratiques d'intervention défensives pour partager ou diminuer ces « lourdes » responsabilités, par exemple en impliquant le système judiciaire.

Recommandations du rapport Laurent :

- Assurer la rigueur clinique dans l'évaluation des signalements.
- Harmoniser les pratiques, notamment par la mise en place d'outils d'aide à la décision et de balises d'évaluation obligatoires.

Analyse de ces recommandations selon la perspective des systèmes :

- Solutions qui maintiennent une compréhension d'imputabilité individuelle, visant le resserrement et le contrôle des pratiques décisionnelles des professionnelles plutôt que la valorisation du jugement clinique
- Absence de solutions visant à repartager la responsabilité des risques avec les autres acteurs et pouvoirs dans le système



Vécu des intervenantes

Constats du rapport Laurent :

- Présence d'éléments individuels et organisationnels (surcharge de travail, manque de formation, de ressources et de soutien, violence subie, manque de reconnaissance sociale) affectant le bien-être des professionnelles et générant insatisfaction et démotivation
- Plusieurs quittent leur fonction, fragilisant davantage le système par un roulement de personnel, une perte d'expertise et une pénurie, ce qui accentue la surcharge et diminue la qualité des services aux familles

Recommandations du rapport Laurent :

- Garantir la sécurité des intervenantes par l'évaluation des risques et l'élaboration de stratégies pré-intervention pour limiter ces risques
- Offrir des services de soutien psychologique
- Développer un modèle de soutien clinique et d'encadrement uniforme pour répondre aux besoins cliniques des intervenantes de la PJ

Analyse de ces recommandations selon la perspective des systèmes :

- Solutions mettant l'accent sur la sécurité physique et psychologique des professionnelles plutôt que sur le développement d'une culture partagée et collective de sécurité
- Uniformisation de la supervision pose le risque d'effacer les besoins particuliers associés aux réalités régionales très distinctes et d'accentuer la conformité aux guides de supervision mandatés



En somme...

1. Prépondérance de recommandations qui s'intéressent aux professionnelles en comparaison des aspects liés aux ressources et à l'organisation
2. Propositions qui posent le risque de resserrer le contrôle des pratiques plutôt que de valoriser l'expertise des professionnelles
3. Stratégies qui misent sur l'adaptation des professionnelles plutôt que sur le changement radical du système vers une culture d'apprentissage

Pistes de réflexion pour la suite:

- L'amélioration des pratiques en PJ ne se fait pas par une plus grande conformité aux comportements prescrits et le maintien d'une focale sur le contrôle des pratiques des professionnelles
- Des politiques hiérarchiques de type top-down, déployées via une quantité de moyens plus ou moins prescriptifs ne produiront pas de résultats satisfaisants pour les jeunes et leurs familles
- Il faut s'assurer de développer une culture d'apprentissage cohérente qui valorise et soutient l'expertise des professionnelles.

