

■ Sommaire exécutif

Rapport d'enquête administrative

Centre de réadaptation pour jeunes en difficulté Cité-des-Prairies

INTRODUCTION

Le Centre de réadaptation pour jeunes en difficulté Cité-des-Prairies (Cité-des-Prairies) est un lieu d'hébergement et de services de réadaptation pour adolescents (garçons) placés en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse ainsi qu'en vertu de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. La majorité des jeunes y sont hébergés à la suite d'une ordonnance de la Chambre de la jeunesse.

Information sur le site

Nombre de jeunes hébergés : 158

Nombre d'unités de vie : 14

Profil de la clientèle

Les jeunes hébergés dans ce centre sont âgés entre 12 et 21 ans. Les jeunes qui y sont hébergés ont des problèmes de comportements sérieux allant de la toxicomanie, à la fugue répétitive et l'agressivité marquée. Cité-des-Prairies accueille également les jeunes ayant commis des délits souvent à répétition, allant du vol à l'homicide. Ces jeunes doivent composer avec un parcours de vie ponctué de nombreuses années de difficultés personnelles et familiales.

Mise en contexte - enquête administrative

Au cours du mois d'août 2024, la Directrice de la protection de la jeunesse retenait un signalement qui a mené le CIUSSS Centre-Sud et la Directrice de la protection de la jeunesse à déclencher une enquête administrative externe au sujet d'allégation d'inconduite sexuelle entre du personnel et des jeunes de Cité-des-Prairies. C'est ainsi qu'en septembre 2024, le Centre intégré de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de l'Île-de-Montréal (CCSMTL) a mandaté deux consultants externes afin de :

- Mener une enquête administrative exhaustive et entièrement neutre.
- Émettre des recommandations
- Déposer un rapport final à la fin du mandat

Notre engagement

Nous avons pris pleine conscience de l'ensemble des éléments qui ont été soulevés durant l'enquête et des graves lacunes qui sont ressorties quant au site Cité-des-Prairies. La Direction

de la protection de la jeunesse et le CIUSSS Centre-Sud reconnaissent la gravité des éléments soulevés et ont pris des mesures concrètes au fur et à mesure de l'enquête. En vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ), de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA) et en adéquation avec sa mission et ses valeurs, le CCSMTL s'engage à offrir des services de réadaptation de qualité et à mettre en application toutes les actions nécessaires pour renforcer l'intégrité et la sécurité des jeunes qui vivent au Centre de réadaptation Cité-des-Prairies. De même qu'un environnement de travail sain et sécuritaire pour tous les employés qui y œuvrent.

Conclusion

Le CIUSSS Centre-Sud est conscient des défis soulevés par les consultantes et prend au sérieux leurs recommandations. À cet effet, des actions concrètes sont déjà en cours afin de nous assurer d'apporter les changements et les améliorations qui s'imposent.

Note : La suite de ce document présente les constats et les recommandations des consultantes cités dans leur intégralité.

LISTE DES SIGNES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AAART	ADAPTATION, AMÉLIORATION, AGRESSION, RÉGRESSION, TRAINING (FORMATION)
ACTE	ACTIVITÉ DE PRÉVENTION DU PROXÉNÉTISME-ACTIVITÉ CLINIQUE SUR LA TRAITE ET L'EXPLOITATION SEXUELLE
AEC	ATTESTATION D'ÉTUDES COLLÉGIALES
AEESQ	ASSOCIATION DES ÉDUCATRICES ET ÉDUCATEURS SPÉCIALISÉS DU QUÉBEC
AGP RT	AGENT DE GESTION DU PERSONNEL EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL
AGP	AGENT DE GESTION DU PERSONNEL
ARC	ATTACHEMENT, RÉGULATION, COMPÉTENCES (FORMATION)
CDP	CITÉ DES PRAIRIES
CIUSSS	CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX
CJ	CENTRE JEUNESSE
CMS	CENTRE MULTISERVICES
CP	CONSEILLER DE PROXIMITÉ
CPNSSS	COMITÉ PATRONALE DE NÉGOCIATION DES CENTRES DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
DA	DIRECTRICE ADJOINTE
DJ	DIRECTEUR DU PROGRAMME JEUNESSE OU DIRECTEUR JEUNESSE
DPJ-DP	DIRECTRICE DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE-DIRECTRICE PROVINCIALE
DRH	DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES
ETC	ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET
JC	JEUNES CONTREVENANTS
LNT	LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL
LPJ	LOI SUR LA PROTECTION DE LA JEUNESSE
LSJPA	LOI SUR LE SYSTÈME DE JUSTICE PÉNALE POUR ADOLESCENTS
MOI	MAIN D'ŒUVRE INDÉPENDANTE – « AGENCE DE PLACEMENT »
OPQ	OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC
PIJ	PROJET INTÉGRATION JEUNESSE (SYSTÈME INFORMATIQUE)
PPCP	PROUREUR AUX POURSUITES CRIMINELLES ET PÉNALES
PROPS	SIGNES DE RESPECT ET D'ADMIRATION POUR QUELQU'UN- poing à poing
RH	RESSOURCES HUMAINES
RPD	RAPPORT PRÉ DÉCISIONNEL
RT	RELATIONS DE TRAVAIL
SAC	SPÉCIALISTE EN ACTIVITÉS CLINIQUES
SNITCH	DÉLATEUR, MOUCHARD
SPVM	SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE MONTRÉAL
TCR	TEMPS COMPLET RÉGULIER
TPO	TEMPS COMPLET OCCASIONNEL
VOI JC	VOLET ORIENTATION INTÉGRATION JEUNES CONTREVENANTS (FORMATION)
WAX PEN	FORME DE CIGARETTE ÉLECTRONIQUE QUI CONTIENT UN LIQUIDE HAUTEMENT CONCENTRÉ EN THC- PRODUIT ILLÉGAL

1 RAPPORT DES CONSULTANTES

Dans le cadre de cette enquête, plus de 52 témoins ont été rencontrés lors d'entrevues structurées d'une durée variant d'une à trois heures par personne. Nous avons reçu 6 témoignages écrits, effectué la visite sans préavis de toutes les unités de garde fermée et de garde ouverte à Cité des Prairies incluant l'unité La Relance. Plus de 80 pièces documentaires ont été traitées. Nous avons procédé à 10 signalements de jeunes et avons identifié à nos mandants 27 employés pour lesquels un suivi devrait être effectué.

Mise en garde

“ Les consultantes extérieures n'ont pas la prétention de tout connaître du milieu qu'elles visitent par rapport à ceux qui y travaillent jour après jour depuis de nombreuses années.

Les consultantes ne prétendent pas détenir la vérité. Leur rôle est de porter un regard extérieur sur les diverses situations en fonction de leurs expériences passées et les constats qu'elles sont à même de faire dans les différents milieux.

À la lecture de ce rapport, il importe de tenir compte que les diverses situations soulevées ont habituellement évoluées dans le temps, la plupart du temps positivement. Par conséquent, certains éléments présentés dans le rapport pourraient ne plus refléter la réalité d'aujourd'hui”

Note

Afin d'alléger le texte, le terme éducateur est utilisé pour désigner l'ensemble du personnel éducateur. Toutefois, nous souhaitons aviser le lecteur que le personnel éducateur est formé majoritairement de femmes.

Mise en garde

La situation présentée dans les médias fait référence à une possible infiltration des gangs de rues dans les murs de Cité des Prairies ou encore au fait que les éducatrices concernées agiraient sous l'effet de la menace. Dans le cadre de l'enquête que nous avons menée, outre le fait que plusieurs jeunes à Cité des Prairies appartiennent à des gangs de rues, nous n'avons pas d'indices qui permettraient de croire à une infiltration.

Dans le même ordre d'idées, nous n'avons pas de faits qui permettraient de conclure que les éducatrices impliquées et concernées par les dossiers que nous avons traités agiraient sous l'effet d'une menace quelconque.

Constats

AXES PSYCHOSOCIAL ET RÉADAPTATION

Formation et accompagnement

1. Il n'y a pas de formation offerte au personnel de façon soutenue depuis 2020;
2. L'accompagnement du personnel est insuffisant;
3. Il n'y a pas suffisamment de coachs en hébergement et la période de coaching est trop courte;
4. L'attraction et la rétention des SACS est problématique;
5. Les services de consultants sont sous utilisés;
6. Le personnel éducatif en milieu de garde est constitué principalement de jeunes femmes, non expérimentées;
7. Il y a une perte d'expertise, les éducatrices et les éducateurs expérimentés quittent leur fonction;
8. Les chefs de services et d'unité ne sont pas suffisamment soutenus dans leurs apprentissages, particulièrement lorsqu'ils entrent en fonction;
9. Le jumelage des chefs d'unités engendre une surcharge de travail lors de l'absence d'un collègue (ratio passant de 2 à 4 unités);
10. Les remplacements de personnel sont quotidiens et l'arrimage avec la liste de rappel ne répond pas aux besoins.
11. Les modalités de soutien à la pratique du personnel sont disparates, proviennent de divers secteurs et ne sont pas coordonnées : coach, SAC, adjoints cliniques, consultants, chefs d'unité, etc. Cette panoplie d'intervenants détenant divers titres d'emploi est appelée à former et à soutenir le personnel.

Pratiques

12. Des pratiques non professionnelles et inappropriées ont cours dans les unités et sont tolérées;
13. Il n'y a pas d'harmonisation des pratiques d'une unité à l'autre;
14. Les comportements répréhensibles ne sont pas suffisamment encadrés et proscrits;
15. Les mesures disciplinaires sont sous utilisées; (voir volet ressources humaines)
16. Les ressources humaines en soutien aux différentes mesures disciplinaires, pour les secteurs jeunesse, ne travaillent pas avec suffisamment de célérité dans la réponse donnée;

Climat

17. Perte de confiance des employés envers leur direction [REDACTED]
18. Volonté manifestée par plusieurs employés de quitter leur emploi;
19. Climat de méfiance, de crainte se traduisant par une loi du silence parmi les employés;
20. Sentiment d'iniquité;
21. Certains employés victimes de représailles suite à des divulgations
22. Sécurité déficiente à plusieurs égards;
23. Absence de résolution face aux problèmes soulevés et dénoncés à plusieurs reprises auprès de la direction;

24. [REDACTED]
[REDACTED]
25. Absences de règles de fonctionnement claires dans les unités.

Sécurité

26. Beaucoup d'objets interdits entrent à Cité des prairies [REDACTED]
[REDACTED]);
27. [REDACTED]
28. De la drogue [REDACTED]
[REDACTED];
29. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
30. [REDACTED]
[REDACTED];
31. [REDACTED]
32. L'unité La Relance ne dispose pas d'une salle de repos pour les agents. Des informations confidentielles sont partagées entre les agents et sont susceptible d'être entendues par les jeunes présents;
33. [REDACTED]

Processus décisionnel

34. Les signalements ne sont pas faits tel que prévu en vertu de la LPJ;
35. Le rôle d'autorité fonctionnel de la DPJ-DP ne lui permet pas d'exercer pleinement son mandat;
36. La DPJ-DP n'est pas avisée ou est avisée tardivement des situations impliquant son imputabilité;
37. La DPJ-DP ne participe pas à la définition du profil de compétences des personnes à qui elle confie certaines de ses responsabilités;
38. Les situations problématiques concernant les employés ne sont pas acheminées au Directeur du programme jeunesse et à la Directrice de la protection de la jeunesse- Directrice provinciale;
39. Certaines fonctions stratégiques ne sont pas suffisamment encadrées (protocole 5);
40. Les attentes de communication réciproques ne sont pas écrites et partagées entre les deux directions;
41. Faute de vision partagée par la direction adjointe, le personnel a perdu le sens de sa mission et des valeurs portées par celle-ci.

AXE RESSOURCES HUMAINES

Processus en place au CIUSSS pour le traitement des dossiers disciplinaires et administratifs

1. La structure mise en place par les ressources humaines, concernant les CP et les relations de travail ne fait pas l'unanimité auprès du personnel;
2. Le processus en place pour traiter les dossiers en matière disciplinaire ne permet pas d'agir rapidement et de prendre des décisions éclairées. Ce processus et les décisions qui suivent ne tiennent pas compte de la responsabilité qui incombe à la DPJ-DP en lien avec les jeunes sous sa responsabilité et du message qui doit être lancé aux équipes;
3. La décision finale en matière disciplinaire ou administrative, pour les suspensions de plus de 5 jours, jusqu'au congédiement, est prise par le service des relations de travail sans communication directe avec le CP ou consultation ou considération de l'opinion du gestionnaire et/ou de sa direction;
4. Le service des relations de travail valide les lettres de mesures disciplinaires si plus de 5 jours jusqu'au congédiement, mais sans plus. Ces validations sont faites en vase clos avec l'équipe des relations de travail à partir des documents montés par le CP;
5. Le CP agit à titre de première ligne avec le gestionnaire pour toute mesure disciplinaire ou administrative alors qu'une partie d'entre eux n'ont pas ou très peu de connaissances en matière de relations de travail;
6. Le CP n'obtient pas de coaching avant d'effectuer une version de faits. Le CP n'étant pas impliqué dans les discussions en matière de relations de travail, ne peut se familiariser avec les concepts qui pourraient lui être utiles pour traiter les dossiers;
7. Le CP peut obtenir réponse à ses questions en matière de relations de travail par le biais d'une boîte aux lettres, auquel est assigné un AGP RT. L'AGP RT responsable pour répondre aux questions dans la boîte aux lettres peut varier;
8. Lors des discussions concernant un dossier plus sérieux, à la table avec les représentants du service des relations de travail (suspension de plus de 5 jours, jusqu'au congédiement), le CP n'est pas impliqué ou consulté. Ce dossier est acheminé au service des relations de travail, lesquels devront valider la mesure dans le contexte présenté par le CP, sans la présence de celui-ci;
9. Le traitement des dossiers disciplinaires qui impliquent des jeunes (Lorsque la sécurité ou le développement du jeune peut être compromis) ne sont pas portés automatiquement à la connaissance de la DPJ-DP ou de la DRH;
10. Au terme des entrevues avec les représentants des RH, nous comprenons qu'ils adressent le volet disciplinaire avec l'employé mais qu'en lien avec le jeune, ils assument qu'il appartient à la direction jeunesse de s'en occuper;
11. Plusieurs dossiers impliquant des JC auraient mérité un signalement qui n'a pas été fait. Ces dossiers, pour la plupart, n'ont pas été portés à la connaissance de la DPJ-DP, du DJ ou de la DRH;

12. La décision du service des relations de travail prévaut et est partagée au CP qui doit partager celle-ci au gestionnaire et la direction concernée;
13. Les CP rencontrés, impliqués dans les dossiers jeunesse (3 sur 21 CP) n'avaient pas les compétences pour remettre en question les décisions provenant du service des relations de travail;
14. Les gestionnaires concernés ne sont pas entendus ou rencontrés par le service des relations de travail. On dit même aux gestionnaires qu'ils ne peuvent communiquer avec les relations de travail, ils doivent passer par leur CP;
15. Le processus en place pour le traitement des dossiers disciplinaires ou administratifs et la prise de décision est beaucoup trop long et il est difficile voire impossible d'identifier qui est imputable des décisions;
16. Il y a une incohérence dans les décisions et un manque de concertation;
17. Une trop grande tolérance en lien avec les comportements qui ne devraient pas être tolérés, gradation des sanctions trop lente en lien avec des comportements similaires, le message ne passe pas auprès des employés;
18. Les décisions du service des relations de travail prévalent et seront respectées et ce, bien que plusieurs de ces décisions mériteraient d'être nuancées voire, argumentées avec au centre, les responsabilités de la DPJ-DP à l'endroit des jeunes, la préoccupation pour le message lancé aux équipes et l'image de l'établissement;
19. Dans plusieurs des dossiers traités, on attend que l'éducatrice démissionne de son poste alors qu'on aurait tous les éléments en main pour procéder au congédiement. Ces éducatrices vont travailler dans un autre établissement, à titre d'éducatrice auprès d'une clientèle similaire;
20. Dans la presque totalité des dossiers traités on hésite longuement avant de prendre position en lien avec les mesures qui s'imposent et pour lesquelles des décisions doivent se prendre rapidement. On entend qu'on craint que ces mesures soient contestées et que l'employé puisse avoir gain de cause, ce qui engendre des frais pour l'employeur. Dans ce contexte, on entend, sans qu'on nous le dise expressément, qu'il est préférable que l'éducatrice impliquée dans une relation de proximité démissionne, ce qui évite les contestations;
21. Les versions de faits effectuées par les CP dans le cadre des dossiers analysés lors de cette enquête, sont incomplètes et ne permettent pas de prendre des décisions éclairées en lien avec les situations présentées;
22. Certaines versions de faits sont à refaire. Les CP impliqués et rencontrés ne semblent pas comprendre ce qu'ils doivent rechercher comme information afin de permettre, de prendre ultérieurement, une décision éclairée;
23. En raison du manque de connaissance et d'expérience en la matière, le coordonnateur, le gestionnaire et le CP n'ont habituellement pas d'argument pour contrecarrer la position prise par le service des relations de travail.

Dotation-exigences-déploiement dans les services pour le titre d'employés d'éducateurs et la non-appartenance à un ordre professionnel

24. La prise de référence lors de l'embauche d'éducateurs n'est pas d'usage. La prise de référence aura lieu seulement si on a des doutes en lien avec le candidat;

25. Les critères d'embauche pour porter le titre d'éducateurs, bien que ce soit approuvé par le CPNSSS et prévu à la nomenclature, sont inquiétants et permettent l'entrée d'éducateurs de plus en plus jeune et quelquefois aucunement qualifiés en fonction des attentes au sein des organisations et encore moins pour travailler avec la clientèle que l'on retrouve à Cité des Prairies, déjà décrite dans le présent rapport;

26. En raison de la pénurie de personnel et de cette demande du ministère pour intégrer la main d'œuvre indépendante on a modifié les critères d'embauche afin de pouvoir entrer plus de monde;

27. Compte tenu des critères d'embauche et en raison de cette clientèle particulièrement vulnérable, la formation et le coaching des éducateurs est grandement insuffisante pour pouvoir offrir un service de qualité à Cité des Prairies. (Voir le sujet traité dans le présent rapport);

28. Les éducateurs ne sont pas membres d'un ordre professionnel, en conséquence ne sont pas régies par le Code des professions;

29. Les éducateurs qui sont surpris à commettre un acte répréhensible auprès de la clientèle hébergée, démissionnent et vont travailler ailleurs auprès de la même clientèle;

30. Des éducateurs au CIUSSS qui ont eu des relations de proximité avec les jeunes, pour lesquels le CIUSSS a fait des signalements, qui sont revenus faits fondés, ont démissionné et on nous confirme que certains travaillent dans d'autres organisations avec une clientèle similaire;

31. On entend que depuis le premier décembre, en raison de la présence de Santé Québec, les dossiers d'employés seront centralisés. En conséquence, ces éducatrices qui normalement auraient été congédiés pourraient toujours démissionner mais le dossier disciplinaire suivra au sein de l'employeur subséquent. Il importera que le volet disciplinaire soit versé au dossier officiel de l'employé, même si l'employé démissionne.

Probations

32. Pour les éducateurs inscrits sur la liste de rappel, le conseiller cadre du programme jeunesse est responsable du suivi des probations. Le processus mis en place pour le suivi de ces probations est adéquat et répond aux besoins;

33. Pour les éducateurs qui ont obtenu des postes au sein des unités, le suivi des probations est assuré entièrement par le gestionnaire de l'unité sur lequel l'éducateur a un poste;

34. On entend, des gestionnaires rencontrés, qu'il arrive qu'on doive prober un éducateur problématique et ce, parce qu'on a manqué la date de fin de probation.

Entrevues de départ

35. Le CIUSSS utilise un sondage qu'il distribue auprès des employés qui quittent afin de comprendre les motifs de départ;

36. Le taux de la participation à ce sondage, pour la dernière année est de 17%;

37. Le faible taux de participation ne permet pas d'avoir un portrait juste afin de pouvoir apporter des ajustements ou des correctifs;

38. Les gestionnaires rencontrés n'ont pas fait référence aux résultats de ce sondage lors de nos entrevues pour nous expliquer l'exode au sein de certaines équipes.

CONFIDENTIEL

Recommandations

AXES PSYCHOSOCIAL ET RÉADAPTATION

Formation-accompagnement

1. Mettre en place un programme de formation continue adapté aux besoins des jeunes contrevenants disponible et accessible pour le personnel ayant à intervenir auprès de ceux-ci;
2. Réviser les formations existantes qui ne sont plus adaptées aux pratiques de pointe et aux besoins évolutifs des jeunes contrevenants (Ex : AAART);
3. Dans le programme de formation, s'assurer de couvrir les volets suivants :
 - a. La LSJPA
 - b. La LPJ plus spécifiquement sur l'obligation de signaler et l'entente multisectorielle
 - c. Les profils de délinquance et l'évolution de ceux-ci en fonction du positionnement de l'éducateur
 - d. Les réalités reliées au problème de santé mentale des jeunes hébergés
 - e. La notion de co-transfert (incluant le transfert érotique)
 - f. Les façons de désamorcer les comportements violents
 - g. Les réalités transculturelles
4. Offrir du mentorat aux chefs d'unité et chefs externes lorsqu'ils débutent dans leurs fonctions ou lors de périodes de changement impliquant la maîtrise de nouvelles compétences;
5. Consolider le coaching :
 - a. Disposer de 3 coachs en hébergement
 - b. Prolonger la période de coaching à 12 semaines de façon à harmoniser les modalités de coaching pour le personnel travaillant à l'interne comme à l'externe et de couvrir la moitié de la période probatoire;
6. Arrimer le modèle des spécialistes en activités cliniques à celui des adjoints cliniques à l'externe pour rendre ces postes attractifs;
7. Réorganiser la structure de soutien clinique en consolidant l'ensemble de ces postes dans une seule équipe dédiée au soutien clinique et partageant une mission commune. Le cas échéant, mettre en place une communauté de pratique responsable de la cohérence, la complémentarité et l'harmonisation des pratiques offertes par les différents supports cliniques (coachs, spécialistes en activités cliniques et adjoints cliniques);
8. Rendre disponible une équipe de consultants dédiée à Cité des Prairies. Favoriser l'implication des consultants dans les processus cliniques concernant les jeunes et le personnel. Procéder à de l'embauche externe au besoin;
9. Évaluer la possibilité de déplacer des éducateurs expérimentés des autres milieux d'hébergement en vue d'offrir un accompagnement rigoureux et des modèles d'inspiration auprès des nouveaux éducateurs non expérimentés;
10. Remplacer formellement les chefs d'unité lors d'absences à moyen et à long terme;

11. S'assurer que les services offerts pour combler les remplacements par l'agente de proximité opérationnelle (DRH) demeurent efficaces malgré le fait qu'elle dessert maintenant l'ensemble des demandes de Cité des Prairies.

Pratiques

12. Réanimer de façon trimestriel le code d'éthique, le code vestimentaire et les mesures de sécurité dans chacune des unités;
13. Inscrire cette démarche au plan d'action de la direction et des unités et documenter son application dans les comptes-rendus des rencontres d'équipe;
14. Afficher le code d'éthique, le code vestimentaire, la mission de service et les valeurs dans les unités, à la vue du personnel;
15. Associer des chercheurs au développement de la programmation et s'assurer que celle-ci se développe en conformité avec les composantes du modèle psychoéducatif;
16. En présence de comportements répréhensibles, appliquer systématiquement des mesures disciplinaires en gradation ;
17. Impliquer les conseillers de proximité dans la gestion des dossiers d'employés et aviser les directeurs (DJ-DPJ) lors de situations problématiques, qui suscitent des questionnements ou lorsque des décisions tardent à être prises.

Climat

18. Que le directeur du programme jeunesse et la directrice de la protection de la jeunesse-DP fassent la promotion dans les équipes des mécanismes existants entourant la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles.
19. Tenir une activité de mobilisation (style Lac à l'épaule) piloté par le directeur du programme jeunesse et la DPJ-DP pour redéfinir la vision, la mission et les valeurs portées par le secteur des Jeunes contrevenants;
20. Réaliser une tournée des équipes par le DJ et la DPJ-DP pour présenter la vision, la mission et les valeurs qui seront portées par le secteur jeunes contrevenants ainsi que les nouvelles modalités mises en place en précisant les échéanciers, pour éviter la répétition de situations inacceptables. Redonner du sens à l'intervention de réadaptation.
21. Documenter par écrit les attentes de communication prises entre la direction de la protection de la jeunesse et la direction du programme jeunesse.
22. Évaluer annuellement le fonctionnement des équipes jeunes contrevenants à l'interne et à l'externe (climat, sécurité, formation, accompagnement, pratiques, attentes et préoccupations). En faire un rapport remis au directeur du programme jeunesse et à la directrice de la protection de la jeunesse-DP.

Sécurité

23. [REDACTED]
24. [REDACTED]
25. [REDACTED]
26. [REDACTED]
27. [REDACTED]
28. [REDACTED]
29. [REDACTED]
30. [REDACTED]
31. [REDACTED]
32. [REDACTED]
33. [REDACTED]
34. Mettre en place une salle de repos pour les agents d'intervention indépendante de La Relance;
35. [REDACTED]

Processus décisionnel

36. Rappeler dans toutes les équipes et unités LSJPA l'article 39 de la LPJ concernant l'obligation de signaler;
37. Transférer les équipes externes des délégués à la jeunesse en vertu de la LSJPA sous l'autorité hiérarchique de la directrice de la protection de la jeunesse- directrice provinciale ainsi que la fonction reliée au protocole 5;
38. Faire parvenir au DJ et à la DPJ-DP les rapports réalisés par le service de la permanence;
39. Acheminer tous les dossiers des employés pouvant mettre la sécurité ou le développement des jeunes à risque au DJ et à la DPJ-DP;
40. Impliquer la DPJ-DP dans l'élaboration du profil de compétences des personnes à qui elle confie des autorisations et l'impliquer dans le processus de sélection des cadres supérieurs et coordonnateurs.

AXE RESSOURCES HUMAINES

Processus en place au CIUSSS pour le traitement des dossiers disciplinaires et administratifs

1. Les employés mandatés par les ressources humaines pour supporter le gestionnaire en matière disciplinaire (pour ce volet uniquement) doivent se rapporter au même chef de service;
2. Les CP doivent être jumelés avec un AGP RT pour supporter les gestionnaires dans la prise de décision en matière disciplinaire;
3. Le jumelage-pairage du CP et de l'AGP RT doit tenir compte des compétences des individus, ceci compte tenu du manque d'expertise de certains;
4. Le gestionnaire doit pouvoir s'adresser à son CP et/ou son AGP RT afin de pouvoir se positionner ou obtenir réponse à ses questions en lien avec son dossier en matière disciplinaire;
5. Ajouter des AGP RT afin de répondre aux besoins d'une organisation composée de plus de 21000 employés- 7 AGP RT est grandement insuffisant pour une organisation comptant plus de 21000 employés;
6. Le gestionnaire doit être impliqué à chacune des étapes et pour la prise de toutes les décisions dans le cadre du processus en matière disciplinaire;
7. Tous sont imputables des décisions en matière disciplinaire, un gestionnaire inconfortable avec la recommandation des ressources humaines en matière disciplinaire doit escalader le tout auprès de sa direction et possiblement auprès du PDG;
8. Pour tout dossier impliquant un jeune, la direction concernée doit être avisée immédiatement et la question du signalement ou non doit être discutée, si celui-ci n'a pas déjà été fait;
9. Les décisions en matière disciplinaire doivent tenir compte de la responsabilité de la DPJ-DP à l'endroit des jeunes, de la réputation du CIUSSS et du message que l'on veut passer aux équipes et à la population;
10. Réserver l'utilisation de la boîte aux lettres pour des questions qui ne sont pas en lien avec des dossiers disciplinaires;
11. Les dossiers plus complexes doivent être traités à une table de concertation en présence d'experts en matière de relations de travail – le CP et AGP RT ainsi que le gestionnaire impliqué doivent être présents;
12. Identifier un moment précis dans la semaine pour tenir les tables de concertation, pour discuter les dossiers complexes où tous les acteurs impliqués seront présents;
13. Une formation doit être offerte aux deux équipes : CP et AGP RT. Cette formation doit tenir compte de la responsabilité qui incombe à la DPJ – DP dont l'application de l'entente multisectorielle et la LPJ ainsi que du message qu'il est nécessaire de passer aux équipes;

14. Un support coaching doit être offert aux CP et AGP RT afin de pouvoir effectuer des versions de faits qui permettent ensuite de prendre une décision éclairée;

15. Une formation doit être offerte aux gestionnaires. Cette formation doit tenir compte de la responsabilité qui incombe à la DPJ-DP dont l'application de l'entente multisectorielle, de la LPJ ainsi que du message qu'il est nécessaire de passer aux équipes;

16. Le gestionnaire doit toujours être présent aux versions de faits avec son employé;

17. Un employé identifié problématique par un gestionnaire au sein du CIUSSS ne devrait pas être transféré dans un autre poste au CIUSSS sans que les deux gestionnaires se soient rencontrés afin d'adresser les dernières situations et prévoir un plan de redressement;

18. Les parties impliquées (CP, AGP-RT et gestionnaire) dans le cadre du traitement des dossiers disciplinaires, pour des employés membres d'un ordre professionnel, doivent discuter la pertinence de faire ou non une plainte à l'ordre professionnel.

Dotation-exigences-déploiement dans les services pour le titre d'emploi d'éducateurs et la non-appartenance à un ordre professionnel

19. La vérification du plumeau est insuffisante pour l'embauche d'éducateurs, une recherche d'antécédents pour personnes vulnérables doit être effectuée;

20. Évaluer les moyens qui pourraient être mis en place pour éviter que des éducatrices prises en défaut puissent passer d'un établissement à l'autre et ceci dans le but de protéger les enfants;

21. S'assurer qu'un éducateur appelé à travailler auprès des jeunes contrevenants a un minimum d'expérience dans d'autres unités jeunesse et ce, qu'il soit classe 1 ou 2. À défaut, une formation et un coaching sur mesure doit être prévue pour pouvoir faire des remplacements ou obtenir un poste sur ces unités;

22. Au-delà de la journée d'orientation déjà en place, un éducateur classe 1 ou 2 doit obtenir un minimum de formation avant de se présenter sur une unité avec des JC. (Voir la section à ce sujet présentée dans le présent rapport);

23. Un coaching s'échelonnant sur une plus longue période doit être mis en place pour ces éducateurs qui se présentent sur des unités de jeunes contrevenants. (Voir la section à ce sujet présenté dans le présent rapport).

Probations

24. Prévoir un mécanisme afin de rappeler au gestionnaire la date de fin de probation pour les éducateurs de son unité.

Entrevues de départ

25. Le CIUSSS devrait prévoir une ressource pour assurer les entrevues de départ dans les départements au sein desquels le taux de roulement est alarmant, ceci afin de pouvoir apporter les correctifs qui s'imposent.

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal**

Québec 