

Colloque Espace mémoire- Novembre 2017

Résumé de l'entrevue avec des intervenants psychosociaux et de réadaptation ainsi que des gestionnaires du CIUSSS du centre-sud-de-l'île-de-Montréal (Thérèse Barette, Rachelle Gaudreault, Louis Leduc, Caroline Faulkner, Vicky Éthier, Brigitte David, Carmen Rivard, Sylvie Bourbonnais, Jasmire Polifort, François Tassé, Marie-Josée Rioux, Marc Bernier et Élane Lévesque).

L'entrevue s'est déroulée autour de cinq thèmes principaux à savoir, la relation d'aide, la formation, l'encadrement et la supervision clinique, la recherche, les lois, structures et organisations.

Thème #1. Relation d'aide entre l'intervenant le jeune et sa famille

Tous sont unanimes à affirmer que la relation d'aide entre l'intervenant, le jeune et sa famille constitue l'élément central de l'intervention qu'elle soit de nature psychosociale ou de réadaptation. Pour assurer le développement d'une relation significative, cela suppose que l'intervenant ait une bonne connaissance de ses forces et de ses zones de vulnérabilité et qu'il soit en mesure de transposer ce savoir-être dans l'accompagnement de l'enfant, du jeune et de sa famille.

Par contre, la plupart des intervenants déplorent le fait de ne pas disposer de suffisamment de temps à l'établissement de cette relation d'aide. L'accroissement des tâches dites clinico-administratives (monitoring des activités, système PIJ, rédaction de rapports de plus en plus fréquents, demandes de transports, etc.) empiète largement et de plus en plus sur le temps à consacrer au vécu partagé avec le jeune en milieu d'hébergement ou sur la possibilité d'être présent le plus souvent possible dans le milieu de vie des jeunes (milieu familial ou famille d'accueil).

La grande mobilité du personnel liée notamment à l'augmentation des congés parentaux, demeure un défi constant et crée un obstacle majeur à l'établissement d'une réelle relation d'aide et de confiance entre l'intervenant, le jeune et sa famille. Il n'est pas rare qu'un jeune et sa famille aient à changer de personne autorisée trois à quatre fois au cours d'une même année. La réalité est semblable en milieu d'hébergement où il y a un roulement constant du personnel de réadaptation. À défaut de pouvoir établir une continuité relationnelle, on essaie d'assurer une continuité au niveau de l'intervention notamment par le biais du transfert personnalisé du dossier mais cela ne règle pas tout.

Il demeure toutefois un défi majeur de concertation entre les différents intervenants qui gravitent autour d'une même famille autant à l'interne qu'à l'externe pour assurer une meilleure cohésion de l'intervention.

Thème #2. Formation académique et formation pratique

Les gestionnaires considèrent que la formation académique, collégiale et universitaire, ne prépare pas solidement à la réalité du travail sur le terrain et qu'elle ne prend pas suffisamment en considération les enjeux liés au fait de travailler avec une clientèle la plupart du temps non volontaire à recevoir des services et aux prises avec de multiples problématiques. Ce point de vue est également partagé par les intervenants qui disent tous avoir constaté un écart considérable entre ce qu'ils ont appris au CEGEP ou à l'université et ce à quoi ils ont dû faire face lorsqu'ils ont intégré leur milieu de travail. Ils sont reconnaissants à leur employeur de mettre à leur disposition un programme de formation en cours d'emploi et ce, autant pour les intervenants, le personnel de soutien que pour les gestionnaires. Cela représente pour eux une richesse qui leur permet de se développer au plan professionnel et surtout de mieux outiller les nouveaux intervenants qui débutent leur carrière. Le problème réside toutefois dans la difficulté d'assurer le suivi des formations et de vérifier le niveau d'acquisition des connaissances.

Thème #3. Encadrement professionnel, outils, programmes et responsabilité des établissements

La désignation du CJM à titre d'institut universitaire a eu un impact positif permettant aux intervenants d'être mieux outillés pour accomplir leur travail et ce notamment :

- Par le développement de programmes validés au plan scientifique et par une application systématique de ces programmes
- Par le développement d'une culture de suivi et d'évaluation des programmes et des interventions (informatisation des outils cliniques, mise en place d'un processus de monitoring)
- Par une plus grande possibilité de réflexion clinique sur les actions posées dans le cadre d'évaluation participative.

Par contre, certains intervenants considèrent que cette explosion des savoirs comporte certains effets négatifs parce que cela apporte trop de changements importants en même temps et trop d'importance et de temps consacré à la reddition de comptes.

Ils font largement état des efforts consacrés au cours des dernières années pour améliorer les conditions de travail des intervenants ainsi que des gestionnaires :

- En diminuant considérablement les charges de cas afin de pouvoir être davantage présent dans le milieu de vie des jeunes et d'intensifier l'intervention
- En supportant cliniquement les intervenants par la création d'un poste d'adjoint clinique dans les équipes

- Par la réorganisation du travail en unité d'intervention ce qui permet une concertation de plusieurs services autour des besoins de l'enfant, une analyse partagée de la situation de chaque jeune et un partage des responsabilités cliniques et de la prise de décision.
- Par la mise en place d'un programme de coaching pour tous les nouveaux intervenants
- Par l'adoption d'une politique sur la supervision exigeant que chaque chef de service consacre régulièrement des moments de supervision pour chacun de leurs employés afin de leur offrir des lieux d'objectivation et permettre que les intervenants soient mieux supportés dans leurs responsabilités cliniques.

Thème #4. La recherche

La désignation du CJMIU à titre d'institut universitaire a donné lieu à une éclosion de la recherche et au développement d'une nouvelle culture à cet égard.

Les intervenants du CJMIU sont heureux de collaborer avec les chercheurs en autant que les sujets de recherche rejoignent leurs préoccupations cliniques sur le terrain et qu'ils y voient des retombées directes et à court terme dans leur travail auprès des jeunes et de leur famille.

Ils sont heureux de constater qu'au cours des dernières années, il y a eu un rapprochement entre les cliniciens et les chercheurs, que les cliniciens peuvent influencer les chercheurs dans le choix des sujets de recherche et que leur expérience acquise au fil des années sur le terrain est de plus en plus reconnue.

Bien qu'ils reconnaissent l'importance de la recherche au niveau de l'acquisition des connaissances et de l'amélioration des pratiques et qu'ils considèrent être de leur responsabilité d'y collaborer, ils déplorent le fait que cela ajoute à leurs tâches déjà lourdes et complexes et que ce ne soit pas pris en compte au niveau de l'ensemble de leurs responsabilités.

Thème #5. Lois, structures et organisations

La création du CIUSSS suscite un bon nombre de commentaires négatifs particulièrement chez les gestionnaires. Tous se disent essouffés par les changements liés à la création du CIUSSS qui s'ajoutent aux nombreux changements vécus depuis 10 ans à la faveur de la désignation du CJM comme institut universitaire, les démarches d'agrément et les projets Lean.

Les gestionnaires cliniques se sentent moins supportés par les directions support. Ils ont l'impression d'avoir perdu certains repères dans les façons de faire et considèrent que tout le temps consacré à la reddition de comptes fait en sorte qu'ils ont de moins en moins de temps à consacrer au soutien clinique des intervenants de leur équipe.

Ils identifient comme un défi le fait de trouver l'équilibre entre les tâches administratives et clinique set de trouver un équilibre dans les exigences de performance ce qui génère une source de stress pour la plupart d'entre eux.

Gestionnaires et intervenants souhaiteraient que le ministère prenne davantage en considération leur point de vue ainsi que les besoins de la clientèle avant de faire des changements d'une telle ampleur que la création des CISSS et des CIUSSS. Ils espèrent par ailleurs que les nombreuses avancées réalisées au cours des dernières années ne soient pas freinées par la réorganisation qui découle de la Loi 10.

Michel Malenfant et Christiane Motard
Juin 2017