

Laval, le 12 décembre 2025

Madame Lesley Hill

Directrice nationale de la protection de la jeunesse

Et Sous-Ministre adjointe à la protection de la jeunesse

Ministère de la Santé et des Services sociaux

**Objet : Accompagnement concernant l'utilisation exceptionnelle des
mesures de contrôle au centre intégré de santé et de services sociaux
de Laval décembre 2025**

Madame Hill,

Le présent rapport est un complément à la demande initiale d'accompagnement du CISSS de Laval concernant l'utilisation exceptionnelle des mesures de contrôle. Le premier mandat d'accompagnement a débuté en décembre 2024 et c'est terminé en mars 2025.

Suite à cet accompagnement, le CISSS de Laval a déposé un plan d'action concernant les mesures de contrôle. Le plan d'action, élaboré par la direction du CISSS de Laval, répondait aux préoccupations du mandat d'accompagnement notamment :

- L'analyse de l'utilisation des mesures de contrôle, tant pour les enfants que pour les adolescentes hébergées;
- L'analyse des pratiques auprès de la clientèle à l'enfance, notamment les éléments qui conduisent à une surutilisation de ces mesures;
- L'analyse des pratiques de sécurité;
- L'identification de correctifs pour assurer la conformité des mesures de contrôle;
- Le développement d'indicateurs de suivi des mesures de contrôle, incluant la mesure de la conformité de celles-ci;
- La mise en place d'une instance de vigie et de contrôle interne avec la Direction des services multidisciplinaires (DSM);
- L'accompagnement des chefs et des équipes dans la définition de cibles de réduction des mesures de contrôle.

Des présentations de l'état de situation et des recommandations ont été animées en collaboration avec la direction du CRJDA, aux gestionnaires du CISSS de Laval ainsi qu'aux employés en avril 2025 afin d'annoncer les changements de pratiques nécessaires à l'actualisation du plan d'action.

CONTEXTE

Le 30 juin 2025 débute une prolongation du mandat visant le soutien du CISSS de Laval dans la mise en œuvre du plan d'action entourant les mesures de contrôle, mandat d'accompagnement qui se termine le 19 décembre 2025.

En complément au plan d'action, une directive ministérielle a été envoyée le 9 juin 2025 et précisait spécifiquement des attendus concernant les mesures disciplinaires et par le fait même le recours aux mesures de contrôle. Une intégration de ces attendus en collaboration avec la direction CRJDA ont été considérés et intégrés dans le suivi du plan d'action notamment;

Pour ce faire, il est attendu que l'établissement :

- *S'assure que les intervenants concernés par l'utilisation des mesures disciplinaires à l'égard des enfants reçoivent une formation relative à leur utilisation dans le respect des règles et modalités d'application, notamment les principes qui sous-tendent l'intervention, décrites à la présente directive;*
- *S'assure de la différenciation et de la compréhension des mesures disciplinaires, des mesures de contrôle et de leurs effets;*
- *Mette en place des moyens qui permettent l'analyse de situations où il y a eu recours à des mesures disciplinaires, notamment le retrait, en vue d'en apprécier le volume d'utilisation et la conformité de leur application;*
- *Corrige les possibles erreurs de pratique et trouve des alternatives afin d'éviter ou de réduire l'utilisation de ces mesures;*
- *Revois et harmonise les modalités de saisie dans le système PIJ.*

CONSTATS CONCERNANT L'OFFRE DE SERVICE DE LAVAL (AVRIL 2025)

En avril 2025 trois domaines majeurs de difficulté étaient observés pour une application exceptionnelle des mesures de contrôle dans le respect des droits des jeunes, de la sécurité et d'une réponse adaptée aux besoins des jeunes.

1. Sécurité et aménagement des lieux

- Les installations destinées à l'application des mesures de contrôle ne sont pas toujours adéquates ni conformes aux normes en vigueur;
- La mise à niveau ou la création de lieux d'apaisement est nécessaire ;
- La documentation concernant l'utilisation de ces lieux, les clientèles concernées ainsi que les rôles, tâches et responsabilités des intervenants manque de clarté, ce qui entraîne des interprétations divergentes.

2. Utilisation des meilleures pratiques

- Le parcours de formation peut varier d'un intervenant à l'autre;
- La posture d'intervention axée sur la pacification des comportements, en amont de la crise, n'est pas acceptée par tous;

- Certains groupes d'intervenants n'ont reçu aucune formation sur les mesures de contrôle et les pratiques alternatives;
- L'absence de formation interdisciplinaire complique la collaboration entre les différentes catégories d'employés;
- Les activités de suivi et d'évaluation des formations, ainsi que les rencontres cliniques interdisciplinaires visant une intégration harmonieuse des concepts sont peu fréquentes;
- L'opinion des jeunes et des familles est peu sollicitée;
- Le manque de coordination entre les différentes directions limite la capacité d'assurer un suivi et une amélioration continue des pratiques;
- Le processus actuel de saisie des données concernant l'utilisation des mesures de contrôle ne permet pas un suivi rigoureux ni la mise en place de correctifs appropriés.

3. Stabilité du personnel

- Plusieurs équipes se retrouvent avec un grand nombre de postes vacants et avec un taux d'absentéisme élevé;
- Dans certains cas, la variabilité du nombre d'intervenants présents auprès des jeunes est très élevée;
- De nombreux éducateurs ont moins de deux ans d'ancienneté, et certaines équipes ne comptent aucun intervenant expérimenté pouvant jouer un rôle de mentor;
- Faute de personnel qualifié, des quarts de travail sont parfois comblés par des moniteurs, des aides de soins ou d'autres employés n'ayant pas l'expertise requise;
- Les chefs de service consacrent une grande partie de leur temps à la recherche de personnel, réduisant ainsi leur disponibilité pour la supervision clinique.

RAPPEL DES PISTES D'AMÉLIORATION PROPOSÉES (AVRIL 2025)

Face à ces constats, il a été essentiel de mettre en place un plan d'amélioration structuré visant :

1. Sécurité et aménagement des lieux

- Assurer un aménagement conforme et sécuritaire des lieux d'isolement et de retrait. Créer des lieux d'apaisement adaptés à chaque clientèle. Clarifier les règles d'utilisation, les clientèles concernées et la fonction attribuée à chacun de ces espaces;
- Réviser, diffuser, animer et encadrer l'application du protocole interdisciplinaire intitulé « *Utilisation exceptionnelle des mesures de contrôle, Clientèle jeunesse hébergée au CRJDA* » auprès de tous les acteurs impliqués. Créer un aide-mémoire, notamment pour l'application, la consignation et la demande d'autorisation des mesures de contrôle.

2. Utilisation des meilleures pratiques

- Mettre en place un parcours de formation et des activités d'intégration interdisciplinaires, adaptées aux besoins des clientèles, pour tous les intervenants ;
- Renforcer les activités de suivi et d'évaluation des pratiques;
- Encourager une meilleure concertation entre les différentes directions et les niveaux hiérarchiques;
- Augmenter la consultation auprès des jeunes et de leur famille;
- Appliquer un processus standardisé de saisie des données et de demande d'autorisation conforme aux normes et établir des indicateurs fiables de suivi;
- Instituer des instances de concertation pour assurer un suivi rigoureux de l'utilisation des mesures de contrôle.

3. Stabilité du personnel

- Améliorer la stabilité des équipes par des mesures efficaces de recrutement, de rétention et de mentorat;
- Dégager les chefs de service de certaines tâches administratives afin de permettre, en collaboration avec les professionnels, un soutien clinique adapté aux besoins des équipes à l'hébergement;
- Réduire le nombre d'intervenants différents œuvrant auprès des jeunes chaque semaine, en mettant particulièrement l'accent sur les unités dédiées à l'enfance.

ÉTAT D'AVANCEMENT DES DÉMARCHES EN COURS OU ACTUALISÉES (DÉCEMBRE 2025)

Voici un résumé des observations et résultats concernant le chantier entourant l'utilisation des mesures disciplinaires.

1. Sécurité et aménagement des lieux

- Les salles d'isolement de l'ancienne unité Northview ont été sécurisées conformément aux normes. Les aménagements des salles 223 et 277 ont été finalisés au printemps 2025. Des travaux d'amélioration ont été réalisés en décembre 2025 pour des salles de retrait à NDL (changement de portes et peinture)
- Un comité coordonné par les responsables d'unité de vie, — impliquant des éducateurs, ISPS et jeunes, a été constitué au printemps 2025. Le comité s'est assuré d'optimiser l'utilisation des locaux existants afin de fournir à chaque clientèle du CRJDA un espace de retrait/isolement sécuritaire, ainsi que des lieux adaptés aux besoins spécifiques d'apaisement et de décharge motrice;
- Les unités à l'enfance (moins de 12 ans) ont été rassemblées sur un seul étage afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle.
- Un affichage des différentes vocations des salles d'apaisement, de décharge motrice, de retrait ou d'isolement est finalisé.

2. Utilisation des meilleures pratiques

- Dans un souci d'amélioration de la communication, et de travail de collaboration, plusieurs démarches ont été entreprises, dont notamment la réalisation d'un sondage usager sur les mesures de contrôle, ainsi que la rédaction d'un rapport d'avancement des transformations en CRJDA. Ces documents ont été diffusés aux jeunes, à leur famille et au personnel. Le directeur de la DPJ Laval a également diffusé un rappel à tous du caractère exceptionnel de l'utilisation des mesures de contrôle.
- Des comités opérationnels ont été instaurés (ou les mandats de certains comités existants ont été précisés) pour répondre aux enjeux liés à l'application des mesures de contrôle : comité de vigie, comité clinique, comité sur la programmation, comité sur les meilleures pratiques et un comité sur l'offre de service des ISPS, ainsi qu'un chantier concernant les rôles et les responsabilités des acteurs en lien avec l'application des mesures de contrôle en CRJDA. L'implication des jeunes et des parents est actualisée dans certains de ces comités;
- La révision du protocole interdisciplinaire sur l'utilisation exceptionnelle des mesures de contrôle, clientèle jeunesse hébergée au CRDA (PID-028) a été réalisée. Un aide-mémoire concernant le PID-028, a également été réalisé et présenté aux gestionnaires lors du comité hébergement. L'animation, et un plan

d'accompagnement des changements de pratiques sont réalisés dans chaque unité par les gestionnaires et les professionnels auprès des éducateurs et des intervenants spécialisés dans la pacification et la sécurité (ISPS);

- Un aide-mémoire concernant l'application des mesures disciplinaires est également réalisé et un plan d'animation sera actualisé à l'hiver 2026;
- Depuis janvier 2025, un parcours de formation est en place pour le nouveau personnel. Des formations sur les mesures de contrôle sont offertes à des groupes mixtes composés d'éducateurs et d'ISPS. De même, le programme de formation de Boscoville, Pingouin et Polaris est déployé auprès de deux équipes pilotes;
- Une sensibilisation à la formation de Boscoville sera offerte à l'ensemble du personnel;
- La révision de la programmation dans les équipes est en cours d'actualisation afin de favoriser la mise en place d'activités à contenu clinique spécifique, la diminution du temps en chambre et l'implantation de rencontre de groupe. Afin de faire le suivi d'une programmation adaptée aux besoins des jeunes, l'implantation d'un outil électronique (Le relais) est prévue dans toutes les unités avant la fin 2025;
- Une démarche Kaizen pour revoir le processus de consignation et les demandes d'autorisation des mesures de contrôle a été réalisée. Des responsables ont été identifiés et des échéanciers ont été déterminés afin d'actualiser chacune des recommandations;
- Une démarche avec Santé Québec est en cours afin de permettre l'utilisation de l'outil de communication Caméléon, entre autres pour améliorer la communication entre les gestionnaires de la permanence et ceux des unités d'hébergement;
- L'implantation d'indicateurs concernant les mesures de contrôle est actualisée et les gestionnaires y ont accès. En janvier 2026, chacune des unités à l'hébergement devra suivre les indicateurs via une station visuelle, se fixer des cibles et apporter les correctifs nécessaires pour atteindre ses objectifs. La direction CRJDA suit actuellement les indicateurs en lien avec les mesures de contrôles via une salle de pilotage.

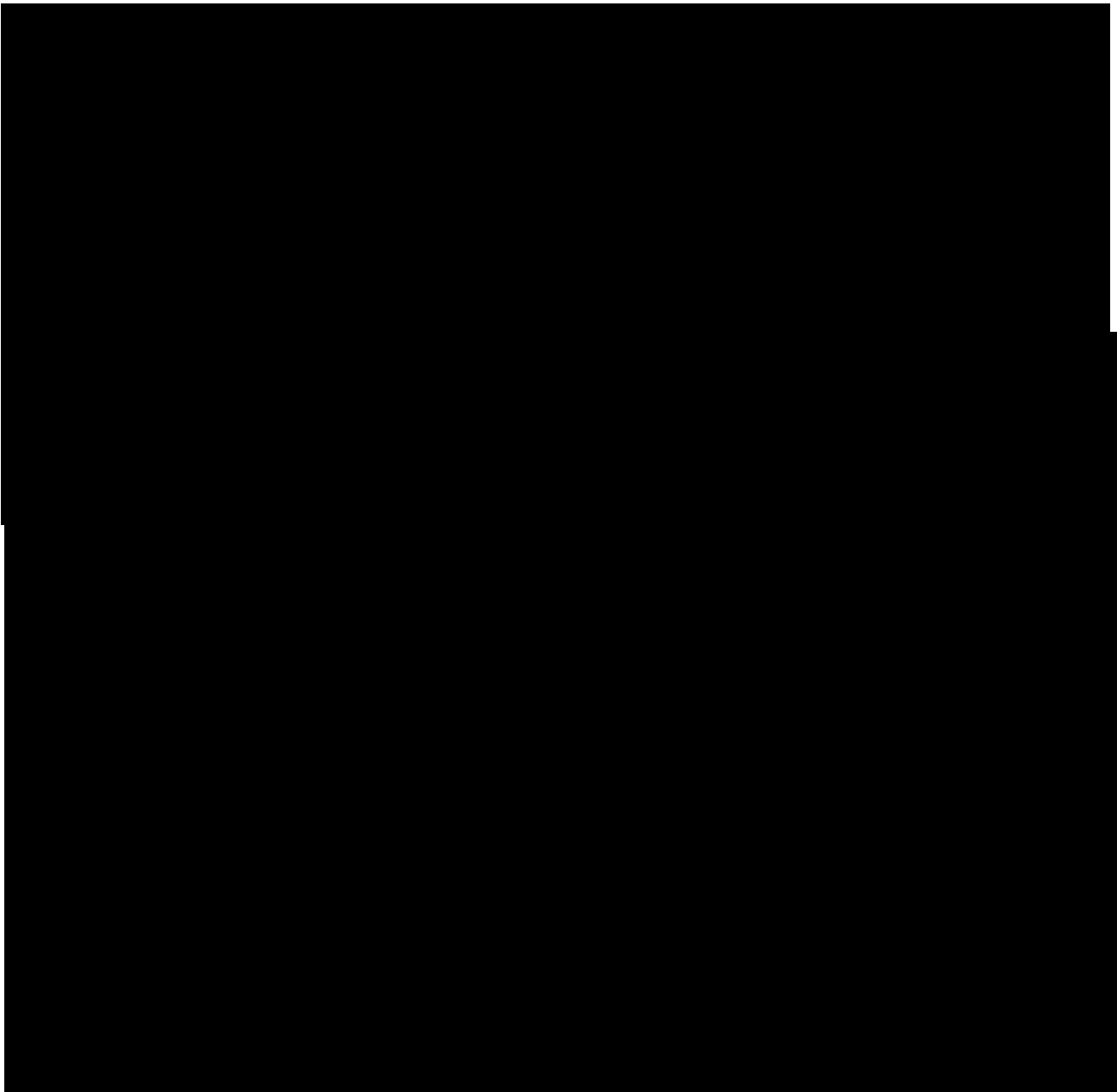
3. Stabilité du personnel

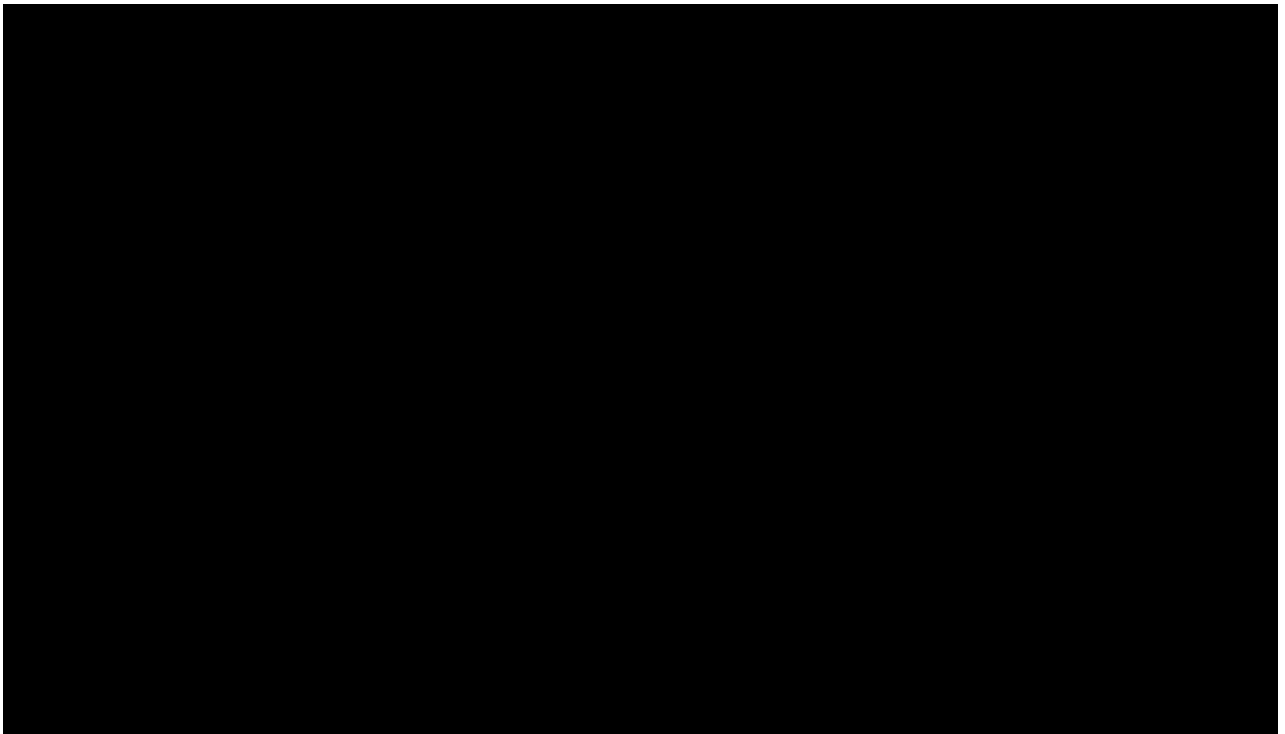
- Un comité visant à améliorer l'attraction et la rétention du personnel a été instauré. Des techniciens aux horaires ont été embauchés afin de soutenir les chefs de service dans l'attribution des demandes de remplacement et la gestion des horaires;
- L'implantation d'un indicateur permettant de suivre le nombre d'intervenants présents auprès des jeunes fera l'objet d'un suivi en salle de pilotage;

- Les enjeux de bris de service et d'instabilité sont suivis hebdomadairement via un comité réunissant l'ensemble des gestionnaires impliqués auprès des jeunes hébergés;
- Pour des services en difficulté, certains chefs ont été libérés de certaines tâches afin d'assurer une gestion de proximité accrue.
- Un processus de dotation de postes dans les unités Station, Carrefour et Tournesol, a été actualisé pour pourvoir les postes dépourvus de titulaires.

PRINCIPAUX CONSTATS

Objectifs à consolider





CONCLUSION

[REDACTED]

[REDACTED]

Cependant les nombreuses démarches actualisées ou en cours d'actualisation, depuis décembre 2024, démontrent l'engagement de la direction à apporter les modifications nécessaires aux changements de pratique souhaités. L'ensemble de ces mesures visent à garantir une utilisation exceptionnelle, sécuritaire et encadrée des mesures de contrôle, tout en favorisant une prise en charge bienveillante et adaptée aux besoins des jeunes hébergés.

Pour ces raisons, nous suggérons la fin de l'accompagnement et la poursuite du plan d'action auprès de Santé Québec.

Manon St-Maurice, CONSULTANTE

Cc : Mme Jeanne-Evelyne Turgeon, présidente-directrice générale, CISSS Laval