



DIALOGUE N° 1

Des démarches concertées afin d'agir en prévention de la maltraitance



Faits saillants des échanges entre la région de l'**Estrie** et de la **Côte-Nord**



En collaboration avec

OBSERVATOIRE des tout-petits

Série DIALOGUE

La série Dialogue est une réponse à l'appel à l'action de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse qui préconise la formation de communautés bienveillantes.

Initiée par le Collectif petite enfance, la série Dialogue se veut un lieu d'échanges qui vise à :

- faire connaître les initiatives porteuses en matière de prévention et d'agir tôt
- faire émerger les savoirs expérientiels des quatre coins de la province
- inspirer les pratiques afin de favoriser la collaboration intra et interrégionale.

Le 8 juin 2022, des porteurs des **Alliances de bienveillance Côte-Nord** et du **Plan d'action pour les jeunes et leur famille de l'Estrie** ont échangé sur les enjeux et les leviers de leur concertation régionale à l'égard de la lutte à la maltraitance. Ce document présente un survol des savoirs issus de ce dialogue et est complémentaire aux autres outils présentés lors du webinaire.

Plan d'action pour les jeunes et leur famille de l'Estrie


- Porté par: CIUSSS de Estrie – CHUS, en leadership partagé avec les partenaires clés
- Début des travaux: 2019
- Objectif: Favoriser le développement optimal de l'enfant (de 0 à 21 ans) et tout mettre en œuvre pour que l'intervention de la protection de la jeunesse devienne l'exception.

« Tisser un filet de protection sociale autour de chaque jeune de l'Estrie. »

Alliances de bienveillance Côte-Nord

- Portées par: Éclaire Côte-Nord
- Début des travaux: 2017
- Objectif: Mobiliser tous les partenaires tels que le milieu municipal, judiciaire, communautaire, éducatif, services de garde éducatifs, santé et services sociaux, services publics et élus, qui peuvent contribuer de près ou de loin à tisser un filet de protection sociale et contribuer à la quête citoyenne de bienveillance à l'égard des tout-petits.

« Devenir le coin de pays le plus conscient, le plus bienveillant, le plus aimant envers ses tout-petits. »

Vous retrouverez ce symbole dans les pages qui suivent : . Il indique les documents à consulter pour en savoir plus. Il suffit de cliquer sur le lien associé pour accéder au document.

1.

Les panellistes



Réal Aloise, coordonnateur Éclaire Côte-Nord

Réal Aloise a travaillé pendant 21 ans au Centre jeunesse Côte-Nord. Il y a notamment occupé les postes de directeur des services professionnels et de réadaptation, et directeur des services jeunesse-famille. Au début des années 2000, il a assuré la fonction de responsable du dossier famille-enfance-jeunesse pour la Côte-Nord à la Régie régionale de la santé et des services sociaux. Il a également occupé le poste de directeur général du Regroupement des CPE Côte-Nord, de janvier 2014 à décembre 2019. Il est aujourd'hui coordonnateur d'Éclaire Côte-Nord, l'instance régionale intersectorielle de concertation pour favoriser le développement des tout-petits.



Denise Langevin, présidente, Éclaire Côte-Nord

Retraîtée du Centre Jeunesse Côte-Nord depuis 2012, Denise Langevin y a œuvré pendant plus de 30 ans, entre autres, comme conseillère-cadre à la direction générale et directrice des services professionnels. Les quinze dernières années, elle y a occupé les fonctions de Directrice de la protection de la jeunesse. Elle travaille maintenant comme consultante/formatrice Famille-Jeunesse et protectrice de l'élève au Centre de services scolaire de l'Estuaire. Elle a siégé à titre de conseillère à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse et remplit certains mandats auprès de la Direction de la protection de la jeunesse du Nunavik. Depuis 2014, elle préside Éclaire Côte-Nord, l'instance régionale intersectorielle de concertation pour favoriser le développement des tout-petits.



Robin Marie Coleman, présidente-directrice générale adjointe, CIUSSS de l'Estrie – CHUS

Ouvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux depuis près de 25 ans, Robin Marie Coleman est la promotrice du plan d'action pour les jeunes et leur famille en Estrie ainsi que de la politique de responsabilité populationnelle et de développement des communautés du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Impliquée dans les conseils d'administration de plusieurs organismes (Opération Enfant Soleil, Centre d'expertise en santé de Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Groupe McPeak Sirois, etc.), elle croit profondément dans le pouvoir intersectoriel, misant sur les forces de chacun pour répondre aux enjeux de la société.



Donald Haineault, directeur général adjoint aux programmes sociaux et de réadaptation, CIUSSS de l'Estrie – CHUS

Infirmier clinicien de formation et gestionnaire depuis plus de 30 ans au sein du réseau de la santé et des services sociaux, Donald Haineault a occupé des fonctions de cadre supérieur pendant près de 20 ans. Il est également engagé à titre de visiteur expert pour Agrément Canada et Accréditation Canada international depuis 2012. Il agit à titre de directeur général adjoint des programmes sociaux et de réadaptation au CIUSSS de l'Estrie – CHUS depuis novembre 2020.



Jean-Pierre Hotte, conseiller stratégique à la direction générale, CIUSSS de l'Estrie – CHUS

Jean-Pierre Hotte agit à titre de consultant dans le domaine social et des enjeux stratégiques et cliniques depuis 2012. Il est conseiller stratégique auprès du CIUSSS – CHUS de l'Estrie pour l'implantation du Plan d'action pour les jeunes et leur famille. Auteur du livre *Agir pour que les enfants et les jeunes deviennent une priorité sociétale*, publié en 2021, il s'est impliqué à plusieurs niveaux en petite enfance : président d'Avenir d'enfants (2015-2021), co-président du Comité-conseil et co-auteur du rapport *Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel* (2020), membre du comité aviseur provincial sur la situation des enfants des Premières Nations au Québec (2008-2012), membre du Groupe d'action sur la persévérance scolaire (2009-2012).

2.

Des éléments clés pour la mobilisation en Estrie et en Côte-Nord

La Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse a créé un terreau fertile pour une réflexion sur le bien-être des enfants et sur notre responsabilité collective envers eux. En parallèle, la pandémie a affecté les organisations qui œuvrent pour les tout-petits et diminué la proximité des réseaux avec les familles.

Les démarches d'Éclaire Côte-Nord et du CIUSSS de l'Estrie – CHUS s'inscrivent dans la lignée des recommandations de la Commission. Malgré la pandémie, les deux organisations ont maintenu le cap et poursuivi leurs efforts pour prévenir et diminuer la maltraitance. **Voici quelques éléments clés de leurs démarches de mobilisation qui démontrent comment elles ont su adapter leurs processus à leur réalité territoriale.**

→ Profiter des opportunités

Il peut être pertinent de **profiter des événements qui interpellent les partenaires** pour amorcer une démarche de concertation. Ainsi, la tenue d'un sommet régional, la publication d'un rapport ou les résultats d'une enquête, représentent des opportunités pour attirer l'attention sur un enjeu et susciter une réflexion collective.

Malheureusement, des tragédies peuvent également favoriser la prise de conscience. Ce fut le cas en **Estrie**, où la mort d'une fillette de 7 ans à Granby, le 30 avril 2019, a ébranlé le Québec en entier et particulièrement la communauté estrienne.

Pour la **Côte-Nord**, l'élément déclencheur fut la diffusion de données inquiétantes sur la maltraitance. En effet, en 2015-2016, la région figurait au premier rang pour le nombre de signalements chez les 0-5 ans, soit 3 fois plus qu'ailleurs au Québec.

→ Écouter pour mobiliser

Après avoir attiré l'attention des partenaires, il faut ensuite **créer des occasions de dialogue afin que chacun puisse faire entendre sa voix**. Cette écoute s'avérera un atout tout au long de la collaboration intersectorielle.

En février 2020, le **CIUSSS de l'Estrie – CHUS**, déposait son mémoire *Pour que la protection des enfants devienne l'affaire de tous* à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. Leurs recommandations visaient à voir grandir

tous les enfants pour repérer et bien entourer ceux qui sont en situation de vulnérabilité. Il était évident que tisser un filet de protection sociale autour de chaque jeune de l'Estrie exigerait la force de plusieurs réseaux, bien au-delà du milieu de la santé et des services sociaux, et des organisations communautaires.

En juin 2020, en plein cœur de la pandémie, le **CIUSSS de l'Estrie – CHUS** a organisé des ateliers de consultation collaboratifs (World Café) en ligne pour consulter les partenaires.

Les participants ont pu échanger sur les défis et les pistes d'amélioration, entre autres. Les constats des ateliers ont permis de réaliser un portrait de la situation et de construire les assises pour l'élaboration du plan d'action afin d'agir tôt et ensemble.

Ateliers en ligne en Estrie

- 99 ateliers avec des collaborateurs internes et externes
- Près de 300 partenaires rejoints

Objectif

Co-construire les assises pour l'élaboration d'un plan d'action.



Principaux constats des ateliers en **Estrie** : PowerPoint, diapo 5

En **Côte-Nord**, bien que les résultats sur les signalements aient attiré l'attention, certains avaient l'impression que ces données ne reflétaient pas la situation dans leur milieu et que les signalements pouvaient plutôt provenir de d'autres secteurs de la Côte-Nord. Une demande a alors été formulée pour faire une tournée des MRC afin de présenter le portrait spécifique de la maltraitance de chacune d'elle. La présentation de données régionales et locales a ainsi permis de démontrer qu'aucun territoire n'était épargné par la problématique de la maltraitance.

De nombreux partenaires ont été conviés aux présentations, mais les organisateurs ont déployé des efforts supplémentaires pour assurer la présence des maires et des préfets afin qu'ils soient sensibilisés à la situation dans leur communauté. C'est d'ailleurs à la suite de cette tournée que les élus ont demandé de formaliser une structure de concertation pour traiter de l'enjeu de la maltraitance en Côte-Nord. Les **Alliances de bienveillance Côte-Nord** ont ainsi vu le jour. Éclaire Côte-Nord a également misé sur la présence de porte-paroles connus et crédibles, André Lebon et Camil Bouchard.

Tournée de bienveillance en Côte-Nord

- Dans 5 territoires de MRC et 2 communautés autochtones
- Plus de 200 partenaires rejoints

Objectif

Conscientiser au fait que la maltraitance à l'égard des tout-petits touche toutes les MRC et écouter les préoccupations des partenaires.



Enjeux identifiés suite à la tournée en **Côte-Nord** : PowerPoint, diapo 5

→ S'entendre sur des bases communes

Faire en sorte que **les efforts se déploient vers un but commun** peut devenir complexe quand plusieurs organisations se réunissent autour d'un enjeu. En effet, chaque organisation a une mission et des objectifs qui lui sont propres. S'entendre sur des bases communes est un incontournable pour assurer la cohérence des actions et maintenir l'engagement des partenaires. Cela pourrait se traduire par l'identification des buts, des valeurs communes ou des principes de collaboration, par exemple.

En **Estrie**, les partenaires ont développé un **énoncé de principes** pour guider l'élaboration de leur plan d'action. On y retrouve : l'intersectorialité, la famille en tant que partenaire, l'importance d'agir en amont et de rejoindre les familles les plus isolées et vulnérables, la réponse aux besoins des collectivités et le respect des diversités culturelles et linguistiques.



Énoncé de principes des partenaires en **Estrie** : PowerPoint, diapo 6

Les **Alliances de bienveillance Côte-Nord**, quant à elles, ont adopté un **énoncé régional d'impacts**. Cet énoncé précise notamment, l'enjeu visé, les clientèles priorisées, le mode de fonctionnement (concertation) et les résultats attendus.



Énoncé régional d'impacts des **Alliances de bienveillance Côte-Nord** : PowerPoint, diapo 13

→ Se structurer

Quand plusieurs instances se réunissent pour travailler ensemble, il est impératif de se doter d'une structure de gouvernance. Cette dernière fait référence à un **ensemble de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal de la concertation**. Elle permet de clarifier les rôles, les responsabilités, les pouvoirs, et de mettre en place des procédures pour assurer la transparence et l'équilibre entre les membres.

En **Estrie**, le projet est co-porté par plusieurs partenaires intersectoriels. Dès le départ, il a été précisé qu'il ne s'agit pas du plan d'action de la Direction de la protection de la jeunesse ou du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, mais plutôt d'un plan d'action porté par les acteurs de la région concernés par les jeunes et leur famille. La structure est composée de comités où siègent les représentants des divers réseaux. On y retrouve 3 comités : stratégique, tactique et opérationnel. Chaque membre des comités est responsable de faire le lien avec le groupe intersectoriel qu'il représente.

L'organisme Éclaire Côte-Nord assure le leadership régional des six **Alliances de bienveillance Côte-Nord**, une dans chaque MRC. La coordination locale de chacune des Alliances est sous la responsabilité des coordonnatrices territoriales. Un comité de

pilotage réunit la présidence et la coordination d'Éclaire Côte-Nord, les coordonnatrices ainsi qu'une consultante en évaluation, impacts et clarté stratégique. Le mandat de ce comité est de coordonner et soutenir régionalement les plans d'action des Alliances. Les partenaires des Alliances ont également signé un engagement à la bienveillance à l'égard des tout-petits. Bien que symbolique, cet engagement concrétise leur implication.



En savoir plus sur les plans d'action élaborés suite à la mise en place des éléments clés mentionnés :

- Plan d'action pour les jeunes et leur famille de l'**Estrie** : [PowerPoint](#), diapos 10 à 12
- Plan d'action des **Alliances de bienveillance Côte-Nord** : [PowerPoint](#), diapos 14-15

3.

Des stratégies facilitant l'intersectorialité en Estrie et en Côte-Nord

Travailler en intersectorialité signifie que la réussite d'un projet exige la collaboration de plusieurs types d'organisations issues de secteurs d'activités variés. Pour maintenir la mobilisation intersectorielle, il faut prendre en considération les structures déjà en place ainsi que la situation des partenaires, notamment, leur mandat et la disponibilité de leurs ressources humaines et financières.

Voici des stratégies mentionnées par les porteurs des Alliances de bienveillance **Côte-Nord** et du Plan d'action pour les jeunes et leur famille en **Estrie** qui ont **facilité la collaboration intersectorielle au sein de leur projet.**

→ **Instaurer un leadership collaboratif**

- S'assurer que les enjeux ciblés sont partagés par l'ensemble des partenaires.
- Établir des rapports de collaboration d'égal à égal, que l'on soit une organisation régionale ou locale, un réseau, un établissement public ou un organisme communautaire.
- Respecter les limites imposées par le rythme des organisations, la capacité des partenaires et les règles de confidentialité.
- Apprécier la compétence de chacun des partenaires.
- Comprendre les perspectives des partenaires et respecter les différences territoriales.
- Tenir compte des priorités des différents partenaires dans l'établissement des priorités intersectorielles.
- Reconnaître les savoirs des familles et impliquer les parents.

Les partenaires : unis pour faire la différence

Les partenaires suivants font partie des concertations de l'**Estrie** et/ou de la **Côte-Nord** :

- Les parents
- Le milieu de la petite enfance
- Le milieu scolaire
- Le milieu communautaire
- Le milieu de la santé et des services sociaux
- Le milieu policier
- Le milieu municipal
- Le milieu universitaire
- Les centres de pédiatrie sociale communautaires

Et les entreprises privées ?

Les entreprises privées sont les bienvenues. En **Côte-Nord**, les Alliances ont déjà approché les chambres de commerce et des pharmacies.

→ Bien communiquer et partager l'information

- Développer un langage commun. Éviter le jargon et les acronymes qui ne sont pas partagés par l'ensemble des partenaires.
- S'appuyer sur des données fiables comme celles de l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM) ou du recensement.
- S'assurer que tous les partenaires ont l'information de base : données locales et régionales, portrait, meilleures pratiques, résultats de recherche, etc.
- Outiller les partenaires pour faciliter la diffusion de l'information au sein de leurs réseaux respectifs.
- Sensibiliser la population quant au rôle de soutien et de bienveillance que chaque citoyen peut jouer.

Évaluer pour s'améliorer et maintenir les partenaires engagés

Le travail intersectoriel est source de nombreux apprentissages, encore faut-il les capter. En **Estrie**, on a d'abord misé sur l'évaluation de la structure de gouvernance, plus spécifiquement, sur le processus de communication au sein de la concertation. Dans quelle mesure les représentants des milieux intersectoriels au sein des comités jouent-ils leur rôle de relayeur auprès de leur groupe de référence? L'information se rend-elle dans leur réseau respectif et comment? On s'intéresse également au niveau de réalisation des premiers livrables du plan d'action et aux enjeux rencontrés.

Dans un deuxième temps, tout en construisant un plan régional, on vise l'élaboration de stratégies adaptées aux réalités de chaque réseau local de services, autrement dit, comment déployer un plan d'action régional en tenant compte des priorités locales.

Être accompagné d'une ressource en évaluation représente un atout pour réaliser ce type de bilan. Une professionnelle en évaluation fait partie du comité de pilotage des **Alliances de bienveillance Côte-Nord**. La recherche est également mise à contribution pour l'évaluation de différents livrables du Plan d'action de l'**Estrie**.

Le bilan de ces apprentissages contribuera à maintenir l'engagement des partenaires au sein des concertations régionales et viendra enrichir le cursus de connaissances sur l'intersectorialité en santé au Québec. Une belle contribution pour toutes les concertations en petite enfance!



→ Apprentissages en **Estrie** : PowerPoint, diapos 11-12

→ Apprentissages et lien avec la recherche en **Côte-Nord** : PowerPoint, diapos 16 à 19 et 23 à 24

Les défis en Estrie et en Côte-Nord

Le contexte varie d'une région à l'autre et chaque projet doit surmonter des difficultés. Voici quelques-uns des **défis et des moyens mis en place pour y faire face** du Plan d'action pour les jeunes et leur famille de l'Estrie et des Alliances de bienveillance.

→ Collaborer avec le réseau de la santé

L'engagement des CISSS/CIUSSS est indispensable dans la prévention et la diminution de la maltraitance à l'égard des tout-petits. Malheureusement, avec la pandémie et les enjeux de main-d'œuvre actuels, la collaboration avec ce réseau peut parfois être plus compliquée à instaurer et à maintenir.

Les **Alliances de bienveillance Côte-Nord** vivent cette situation. Celles-ci se présentent au CISSS comme des alliées dans leur mission de soutenir les tout-petits et leur famille. Les Alliances n'ont qu'un interlocuteur au sein du CISSS, un agent de liaison. Cette relation est précieuse pour tisser des liens avec la direction de santé publique.

De plus, dans des structures comme les CISSS/CIUSSS ou le réseau scolaire, il est parfois ardu de libérer des professionnels pour participer aux travaux de concertation. À cet égard, les Alliances proposent la création de postes de responsable de l'intersectorialité dont le mandat serait de représenter ces réseaux dans les principales instances de concertation.

En **Estrie**, le CIUSSS de l'Estrie-CHUS est un acteur très important depuis le début de l'élaboration du Plan d'action. En 2018, il a adopté une politique de responsabilité populationnelle et de développement des communautés qui engage le conseil d'administration à collaborer avec les partenaires et à intégrer la prévention dans les interventions de l'établissement. Il s'agit d'un changement de culture organisationnelle où le CIUSSS de l'Estrie-CHUS ne « fait pas plus », il « fait autrement ». Ainsi, les professionnels du réseau doivent se dissocier de leur rôle habituel d'expert pour travailler d'égal à égal avec les partenaires. Ils doivent avancer au rythme de la concertation, malgré l'obligation de reddition de compte de leur organisation. Du travail de sensibilisation est réalisé auprès des équipes pour mettre en lumière la valeur ajoutée des autres acteurs, comme le réseau scolaire et les organismes communautaires. On mise également sur le partage des responsabilités et la complémentarité des compétences de chacun.

→ **Positionner la petite enfance et l'importance d'agir tôt dans les structures de concertation déjà en place**

Au Québec, de nombreuses tables de concertation s'intéressent à des enjeux tels que le développement social, la lutte à la pauvreté, la réussite scolaire. Comment s'intégrer à ces instances déjà existantes et positionner la petite enfance et la lutte à la maltraitance ?

En **Côte-Nord**, la situation avec la Table Santé-Qualité de vie illustre bien cet enjeu. Cette table a pour mandat d'améliorer les conditions de vie de la population de 0 à 100 ans via le développement social. Ses actions se déploient dans chacune des MRC, par le biais de collaborations territoriales. Ces dernières ont chacune leurs priorités, telles que le logement, les places en garderie, la pénurie de main-d'œuvre, la dévitalisation du territoire, etc. Afin de porter la voix des tout-petits, les Alliances participent activement aux travaux des coordinations territoriales. Elles profitent de chaque occasion pour rappeler que la maltraitance à l'égard des tout-petits est un enjeu majeur dans la région. Éclaire Côte-Nord souhaite profiter du fait que la Table révisé actuellement son mode de fonctionnement et qu'elle renouvelle son entente de financement pour inscrire la maltraitance des tout-petits comme une priorité régionale de la Table. En effet, l'agir tôt en petite enfance est complémentaire aux autres types d'actions de prévention. Lorsque combinées, ces stratégies peuvent influencer positivement les grands enjeux de société.

N'oubliez pas de consulter les autres outils du webinaire :



[Enregistrement du webinaire](#)



[Présentation PowerPoint du Plan d'action pour les jeunes et leur famille présenté par le CIUSSS de l'Estrie-CHUS](#)



[Présentation PowerPoint sur les Alliances de bienveillance Côte-Nord présenté par Éclore Côte-Nord](#)

Personnes-ressources

Plan d'action pour les jeunes et leur famille

Karen Fuentes, chargée de projet

Courriel : karen.fuentes.ciussse-chus@ssss.gouv.qc.ca

Alliances de bienveillance Côte-Nord

Réal Aloïse, coordonnateur

Courriel : raloise.eclore@gmail.com

Un merci chaleureux aux représentants d'Éclore Côte-Nord et du CIUSSS de l'Estrie – CHUS pour leur temps et leur générosité, ainsi qu'aux participants du webinaire pour leur intérêt et leurs questions pertinentes.

La série Dialogue est une initiative du Collectif petite enfance.