

# La réforme de la santé et des services sociaux (projet de loi 10) et ses effets sur les difficultés émotionnelles des intervenants de la Protection de la jeunesse au Québec

**Isabelle Le Pain**, Ph.D., Professeure, École de travail social, Université de Sherbrooke  
isabelle.le.pain@usherbrooke.ca

**Katharine Larose-Hébert**, Ph.D., Professeure, École de travail social et de criminologie, Université Laval  
katharine.larose-hebert@tsc.ulaval.ca

**Dahlia Namian**, Ph.D., Professeure, École de service social, Université d'Ottawa  
dahlia.namian@uottawa.ca

**Laurie Kirouac**, Ph.D., Professeure, Département des relations industrielles, Université Laval  
Laurie.kirouac@rlt.ulaval.ca

---

## RÉSUMÉ :

*Adoptant un cadre d'analyse sociologique du phénomène des difficultés émotionnelles (DÉ), cet article présente une partie des résultats d'une étude qualitative portant sur les difficultés émotionnelles chez les intervenants œuvrant en protection de l'enfance au Québec. L'étude met au jour plusieurs facteurs conjoncturels évoqués par la majorité des répondants comme étant en cause dans leur DÉ. Elle met en lumière, notamment, la déconsidération de la protection physique et émotionnelle des intervenants sociaux, ainsi que l'appauvrissement de l'identité professionnelle, organisationnelle et des services sociaux.*

149

## MOTS-CLÉS :

*Protection de la jeunesse, difficultés émotionnelles, Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, conditions de travail, sociologie clinique*

---

## INTRODUCTION

Selon une recension des écrits sur les facteurs de résilience et d'épuisement professionnel dans les services de la protection à l'enfance, ce sont de 30 à 50 % des intervenants qui souffriraient de difficultés émotionnelles (DÉ) (p. ex. *burn-out*, traumatisme vicariant, fatigue de compassion ou traumatisme secondaire et stress élevé au travail) (McFadden, Campbell et Taylor, 2015). Les DÉ vécues par les intervenants psychosociaux affecteraient : 1) leur bien-être; 2) leur capacité d'intervenir adéquatement; 3) leur motivation à s'investir dans la relation d'aide et 4) la rétention des employés et un roulement élevé du personnel au sein de l'organisation (Duron et Cheung, 2016; Figley et Ludick, 2017; Horwitz, 1998; McFadden, Campbell et Taylor, 2015). Afin de mieux comprendre le phénomène des DÉ, nous avons mené un projet de recherche visant à répondre à

la question suivante : Quelles sont, du point de vue des intervenants en protection de l'enfance, les dimensions contribuant à l'apparition de difficultés émotionnelles? Notre étude a mis en lumière trois dimensions, soit individuelle, organisationnelle et conjoncturelle. Le présent article expose les résultats des différents facteurs conjoncturels mis en lumière par les intervenants comme étant associés aux DÉ. Les facteurs conjoncturels, identifiés par 84 % des participants, découlent du contexte sociopolitique et économique québécois et des circonstances spécifiques du travail dans le domaine de la protection de l'enfance. Par exemple, depuis les dernières années, les pratiques en protection de l'enfance au Québec ont été affectées par des contextes de réformes successives des services de la santé et des services sociaux, notamment celle liée au projet de loi 10 (Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, 2014). Selon certaines études, les transformations managériales propres à l'ère de la nouvelle gestion publique (NGP), avec leurs exigences, normes et injonctions particulières, seraient l'une des causes de la détresse morale et psychologique rapportée par de nombreux travailleurs (Bellot, Bresson et Jetté, 2013; Boucher, Grenier et Bourque, 2017; Grenier, Bourque et St-Amour, 2016; Kirouac, 2012). D'ailleurs, la dernière réforme du réseau de la santé et des services sociaux, dont découlent les fusions des établissements à l'intérieur des CISSS et des CIUSSS, est le facteur conjoncturel le plus invoqué par les participants (58 %). Ce facteur interfère avec les deux autres facteurs conjoncturels (les critiques des médias et de la société, l'arrimage entre les ressources et les partenaires externes), mais également avec la majorité des facteurs de type organisationnel répertoriés dans ce projet<sup>1</sup>. Après avoir exposé les résultats des différents facteurs conjoncturels associés à l'apparition des DÉ chez les intervenants en protection de l'enfance, nous présenterons également le contexte et la mise en œuvre du projet de recherche et discuterons des résultats obtenus.

## 1. Précisions méthodologiques

Les données qualitatives présentées dans le cadre de cet article ont été recueillies auprès d'un échantillon de 31 intervenants sociaux œuvrant dans les Directions de la protection de la jeunesse et Centres jeunesse de deux régions administratives distinctes, dans le cadre d'une recherche doctorale (Le Pain, 2020). Les participants sont issus des domaines de formation suivants : travail social (n=21), psychoéducation (n=5), criminologie (n=4) et psychologie (n=1). Les intervenants sont tous à l'emploi d'un Centre jeunesse du Québec et œuvrent au sein des équipes de l'évaluation-orientation (n=11) et de l'application des mesures (n=20) dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ). Les intervenants interrogés ont majoritairement plus de 12 années d'expérience de travail au sein des organisations en protection de l'enfance et sont intervenus dans une ou plusieurs situations de violence physique, sexuelle ou psychologique. Afin de pouvoir participer à l'étude, les intervenants devaient également s'auto-identifier comme vivant actuellement des DÉ, c'est-à-dire des malaises (ex. anxiété, crainte, envahissement, nervosité, insomnie) et des souffrances psychologiques (ex. stress au travail, processus de burn-out, de traumatisme vicariant, de traumatisme secondaire ou de fatigue de compassion). Nous avons mené des entretiens d'environ 60 minutes au cours de l'été 2019. Tous les participants ont été rencontrés sur leurs lieux et temps de travail, à partir de plusieurs points de services du centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) et du centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) impliqués. Nous avons privilégié l'analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2012), afin d'avoir accès à l'expression des sentiments et des expériences vécues et perçues par l'intervenant. Un certificat

---

1 Par exemple : l'augmentation de la productivité, la surcharge de travail, la lourdeur des problématiques et l'hostilité de la clientèle, la diminution de l'encadrement et du soutien offert par les gestionnaires et lors des formations spécifiques, le tabou des difficultés émotionnelles et la sécurité au travail.

d'éthique émis par le comité d'éthique de la recherche sectoriel Jeunes en difficulté et leur famille a été obtenu pour effectuer cette recherche.

Tandis que la majorité des études sur les DÉ aborde le phénomène selon une perspective individualisante et psychologisante, en général à partir de la théorie du stress dont le point focal est la capacité individuelle d'adaptation à différentes exigences ou caractéristiques liées au cadre de l'emploi (Alderson, 2004), le projet de recherche a privilégié une approche sociologique pour analyser les propos des intervenants interviewés afin de dépasser cette perspective. Plus spécifiquement, nous avons utilisé la sociologie clinique dans l'analyse des propos des intervenants puisqu'elle tient compte de l'interaction complexe entre les DÉ, les conditions de travail et les transformations managériales (de Gaulejac, 2014). La sociologie clinique permet de voir la souffrance ou les symptômes psychologiques et émotionnels comme étant un symptôme d'une dysfonction organisationnelle et de la transformation du capitalisme contemporain par la disjonction entre la production et la finance (de Gaulejac, 2014).

## **2. Le projet de loi 10 au Québec et les services de la protection de l'enfance**

Depuis la récente réforme de la santé et des services sociaux (projet de loi 10 ou réforme Barrette), les directions régionales de la protection de la jeunesse ont été intégrées aux immenses Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et aux Centres intégrés universitaires de santé de services sociaux (CIUSSS) (RLRQ, chapitre O-7.2). En raison de la fusion des budgets et de l'objectif de réduction des dépenses gouvernementales, les directeurs de la protection de la jeunesse (DPJ) ont rapidement dénoncé les compressions budgétaires subséquentes dans les services en protection de l'enfance<sup>2</sup>.

La loi 10 a également donné lieu à une diminution du nombre de gestionnaires au sein des DPJ, et ce, toujours dans une optique d'intensification de la productivité avec un minimum de ressources (Vézina, 2008) propre à l'ère de la néolibéralisation de l'État social et de la Nouvelle gestion publique (NGP). Parallèlement, les services de première ligne des services sociaux ont été réduits et de plus en plus relégués au domaine sanitaire (p. ex. le budget pour le volet psychosocial a été fusionné au budget global de la santé, et ce, sans mesure de protection), alors que l'accessibilité aux services et les conditions de pratique des intervenants sociaux se sont détériorées (Grenier, Bourque et St-Amour, 2016). Effectivement, sous l'influence de la NGP et des récentes réformes, les modes de gestion se sont transformés en recherche de résultats spécifiquement mesurables à partir de données quantitatives dites probantes (Grenier, Bourque et St-Amour, 2016). À cet effet, les objectifs initialement poursuivis par les services sociaux, à savoir la justice sociale, l'égalité socioéconomique, les droits humains ou encore la recherche d'un monde meilleur, se sont graduellement transformés en visée de performance actualisée par une panoplie de techniques et d'outils de gestion nécessaires pour la standardisation et la rationalisation des ressources déployées aux bénéficiaires des services (Burawoy, 2005). Cette période d'austérité et de réorganisation des services s'est produite au moment même où les DPJ rapportent une progression constante des signalements retenus pour abus physique et risque sérieux d'abus physique, de même que pour des mauvais traitements psychologiques (Association des Centres Jeunesse du Québec, 2015; Québec, 2019).

La réforme a également engendré des compressions budgétaires dans les services de la protection de l'enfance (La Presse canadienne, 2014) et dans les services sociaux (Grenier, Bourque, St-Amour,

---

2 Voir l'article intitulé « Les DPJ s'élèvent contre les compressions », publié par la *Presse canadienne* (septembre 2014).

2016). Le difficile arrimage des services externes et la collaboration mitigée des professionnels impliqués dans les processus de protection, en raison de listes d'attentes, d'absences de services, de méfiance et d'incompréhension face aux services de la protection de l'enfance, sont également en cause dans la détérioration de la santé du personnel et la diminution de la qualité des services, selon les participants. Notons d'ailleurs le délai de traitement des suivis en protection de l'enfance – délais qui varient entre 158 et 226 jours entre le signalement et la prise en charge du dossier par l'application des mesures – rapporté dans le dernier rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale (Québec, 2019b). Selon nos données, ces délais peuvent s'expliquer également en raison du mode de fonctionnement de la Chambre de la Jeunesse et des principaux acteurs impliqués dans le cadre du processus judiciaire. Effectivement, les intervenants mentionnent des délais non conformes à l'esprit de la LPJ, des décisions qui vont à l'encontre des recommandations de la DPJ, des jugements variés selon l'intérêt et la compétence du juge impliqué, une recrudescence des ordonnances quant à la supervision des contacts, une pénurie de juges et de dates d'auditions (dans certaines régions) et des reports d'audiences sans l'obtention d'une date rapprochée.

Les services de la protection de l'enfance vont également subir, au fil des ans, un raffinement des mesures technocratiques, bureaucratiques et législatives encadrant les interventions et les codes de conduites à l'intérieur des organisations, qui ne tiennent guère compte des besoins physiques, psychologiques et émotionnels des intervenants (Ferguson, 2005). Plusieurs de ces transformations font suite à des revers importants et successifs sur le plan de la qualité des services, dont plusieurs événements ont impliqué des décès d'enfants au Québec, alors qu'ils étaient sous le couvert de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ). En raison de la gravité de ces drames, les DPJ font l'objet d'une couverture médiatique importante et de critiques subséquentes en provenance d'organisation externe.

152

À titre d'exemple, en 2018, après qu'une mère suivie par les services de la DPJ ait assassiné et abandonné le corps de son enfant dans les ordures, la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) (2019) soulignait l'absence de concertation entre les services sociaux communautaires et la DPJ impliquée dans la situation. En 2019, les services de la protection de l'enfance subiront un nouveau revers, relativement au cas d'une enfant de sept ans retrouvée ligotée dans le domicile du père et de la belle-mère et décédée quelques heures plus tard à la suite de ses blessures. C'est ce dernier événement qui provoquera la mise sur pied de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, dont le mandat consiste à revoir les services de protection de la jeunesse, la LPJ et les rôles des tribunaux, des services sociaux et des autres acteurs concernés (CSDEPJ, 2019).

Comme nous pourrions le constater, ces conjonctures sociopolitiques et économiques ont eu des impacts sur l'apparition et l'expérience de difficultés émotionnelles chez les intervenants en protection de la jeunesse. Les prochaines sections présentent les facteurs conjoncturels ayant été identifiés par les participants. Ces facteurs agissent au niveau macrosocial, mais génèrent les conditions de travail et structurent les discours et l'expérience des travailleurs. Les participants ont su identifier trois facteurs conjoncturels, qui seront décrits, analysés et liés aux conditions de travail des intervenants en protection de la jeunesse<sup>3</sup>.

---

3 Dans cette étude, d'autres facteurs ont également été évoqués. Les facteurs individuels, identifiés par 68 % des participants, font référence à des caractéristiques personnelles ou issues de leur environnement privé qui peuvent venir influencer leur expérience au travail. Les facteurs organisationnels, quant à eux, sont liés aux conditions de travail et aux interactions des participants avec leur milieu de travail. Un ou plusieurs de ces facteurs ont été identifiés par l'ensemble des participants et étaient fortement associés à leur DÉ. Il est cependant à noter que ces facteurs se situent dans l'expérience de la vie quotidienne au travail; ils sont donc visibles et engagent directement les intervenants.

### 3. Les facteurs conjoncturels liés aux difficultés émotionnelles : perspective des intervenants

#### 3.1 Productivité, bureaucratisation et encadrement

Une proportion de 58 % des participants souligne que la réforme (projet de loi 10) a eu pour conséquence d'augmenter la pression de productivité, le rendement statistique et l'anonymisation des employés : « avec la réforme Barrette qui fait que maintenant, c'est comme, tu es un numéro, produis des numéros, puis ferme-la » (Jovette<sup>4</sup>). Les participants soulignent la diminution de la présence de gestionnaires au sein des équipes :

*Tu sais, quand ils ont dit on va épurer les gestionnaires, je veux bien, mais pas dans le cadre qu'on a à faire. Tu sais, on a besoin d'avoir, de prendre une décision avec un chef de façon régulière. Puis de se sentir appuyé dans l'intervention, d'être capable de lui répondre, de lui faire un retour. (Sarah)*

La recrudescence de la complexité du volet administratif et bureaucratique depuis la fusion dans les CIUSSS et CISSS est également un facteur identifié par les intervenants :

*La paperasse. Tout ce que ça exige quand on intervient, tout ce que ça implique dans la séquence. [...] Tu sais, pour demander à la secrétaire de faire quelque chose, il faut que je fasse un bon de commande pour une demande judiciaire. Tu sais, il y a beaucoup de séquences administratives, tu sais, qui demandent du temps. (Sarah)*

Une augmentation du nombre d'intervenants par équipe est également identifiée comme un effet de la réforme qui affecte leurs conditions de travail : « Nous sommes maintenant rendus avec un ratio de 1 : 28, alors qu'avant... [...] c'était 4 intervenants à l'application des mesures plus 3 à l'évaluation, 2 pour les jeunes contrevenants, une secrétaire. On est loin du 1 : 28 » (Luc). Audrey souligne également une perte du sentiment d'appartenance au sein des équipes depuis les fusions : « Parce que nos réunions d'équipe, nous, sont avec le CLSC. Sont avec la première ligne. Fait qu'à l'application des mesures nous on est avec le monde des 7 ou 8 du CLSC. C'est capoté. On s'en fout. [...] Dans le sens qu'on n'a pas les mêmes réalités ». Or, la mixité des services sociaux dans une perspective d'encadrement général et d'une pratique uniformisée fait en sorte de masquer les besoins spécifiques de deux contextes de travail parfois à l'opposé (clientèle volontaire en regard d'une clientèle involontaire, besoin de services sociaux en regard du besoin de protection).

La réforme et les fusions ont aussi fait en sorte de diminuer le nombre de gestionnaires et/ou l'importance des compétences ou connaissances spécifiques à la LPJ, comme le souligne Audrey : « ça été une orthophoniste, leur cheffe. [...] Une orthophoniste à l'application des mesures. Elle ne connaît rien à la loi ». Bien que les gestionnaires soient légalement responsables de prendre des séries de décisions dans le cadre des suivis, le manque de soutien clinique et/ou l'absence physique des cadres sont également invoqués par 74 % des participants au sein de notre étude. D'ailleurs, les intervenants notent également que les quelques rencontres de supervision offertes sont davantage axées sur le rendement statistique ou sur les mesures que doit prendre l'intervenant pour augmenter sa productivité. De plus, l'absence des gestionnaires sur le terrain provoque l'émergence de conflits de pouvoir et une tension au sein et entre les équipes, et cette donnée est mentionnée par 32 % des intervenants.

4 Des noms fictifs sont utilisés pour préserver l'anonymat.

Cette détérioration du contexte de travail n'est cependant pas reconnue par l'institution ni par le public. L'invisibilisation de ces enjeux fait donc en sorte que l'intervenant, sa personne et ses compétences individuelles sont remis en cause par les gestionnaires et dans les médias, tant dans l'expression de ses DÉ que dans l'offre de services jugée inefficace ou inadéquate. L'intervenant devient la cible des critiques, ce qui en soi mène à la détresse des travailleurs blâmés.

### 3.2 Les critiques des médias et de la société

À cet effet, les résultats montrent que 48 % des intervenants affirment être sensibles aux images négatives véhiculées par les médias et sont conscients des répercussions subséquentes dans leur quotidien (pression sur les services). Lorsque des événements deviennent médiatisés, une pression supplémentaire s'exerce sur les intervenants. Amélie explique : « la pression extérieure depuis, depuis que la petite fille est décédée à Granby, là c'est épouvantable [...] comme si c'était juste la faute de la DPJ ».

L'image négative véhiculée a aussi pour effet de rendre plus difficile la création d'un lien avec les clients réfractaires aux services de la protection de l'enfance, comme le souligne Sandra : « On le voit aussi en intervention que les clients [...] vous ne faites pas bien votre travail, telle situation, puis pourquoi moi tandis qu'une autre, c'est pire ce qu'elle vivait. Fait que le contact est plus difficile, parce qu'on est vus comme des méchants, des voleurs d'enfants ». Le traitement médiatique suscite également chez les participants la crainte de subir un « lynchage » public et des blessures subséquentes sur le plan de la santé psychique et émotionnelle, et ce, d'autant plus que les intervenants connaissent le caractère imprévisible des crises et des drames, ainsi que la possibilité que ces situations se produisent dans leur charge de cas en raison des conditions de pratique. L'exemple de Sarah résume bien les propos de ses collègues : « Même si on sait que les choses sont bien faites, bien, à moment donné, on ne peut pas tout prévoir. Mais ça fait que c'est ça, on a une gestion du risque qui, quand je me dis mon Dieu, il arriverait quelque chose à un des enfants à ma charge, je ne m'en remettrais pas ».

Ainsi, les images rapportées sont régulièrement celles de l'incompétence, voire même de l'unique « responsabilité » de l'intervenant ou de l'organisation, lors d'un décès ou d'un drame médiatisé comme celui de Québec (2018) et de Granby (2019). Les intervenants considèrent aussi que leur réputation professionnelle est rarement défendue sur la place publique, en raison de la confidentialité des dossiers. Nicole explique à cet effet :

*C'est tout le backlash d'être complètement salis dans les médias et de se faire dire par des communiqués officiels vous ne pouvez pas parler aux journalistes. Donc on vous demande de fermer vos boîtes alors que vous êtes attaqués à grand coup de poing dans la face.*

Les intervenants perçoivent aussi toute la méconnaissance du rôle en protection de l'enfance, donnant lieu à des analyses subséquentes représentant peu leur réalité (les moyens disponibles) et le sens de leur engagement. Cette situation a aussi des conséquences sur l'arrimage entre les ressources et les partenaires externes.

### 3.3 L'arrimage entre les ressources et les partenaires externes

Un autre facteur conjoncturel évoqué par 35 % des participants implique l'arrimage entre les ressources et les collaborateurs externes. La section suivante traite des liens avec les partenaires et l'indisponibilité des ressources, ainsi que de l'arrimage avec la magistrature de la Chambre de la Jeunesse.

Les participants soulignent à cet effet l'incompréhension du mandat en protection de l'enfance par les différents organismes impliqués dans la protection de l'enfance (par exemple, les milieux scolaires, les milieux de garde, les services de la première ligne de la santé et des services sociaux, les organismes communautaires) et l'insatisfaction en regard des décisions de la DPJ. Adèle en témoigne :

*On a les partenaires qui ne comprennent souvent pas. Tu sais, il me semble, j'ai l'impression qu'on est tout le temps tout seul à ramer. Puis tu sais, c'est ça, les partenaires, c'est comme, c'est rare qu'ils soient satisfaits de ce qu'on fait, des décisions qu'on prend.*

Il est également question de l'insuffisance des services externes, soit en raison de l'inexistence d'une réponse sociale aux besoins spécifiques ou encore des listes d'attente. Sandra, comme plusieurs participants, pointe du doigt les coupes budgétaires des dernières années et le déficit d'accès aux services sociaux : « Puis que des fois, on a besoin d'avoir des partenaires, puis qu'on ne l'a pas tout le temps rapidement, parce qu'il y a de l'attente [...] puis c'est ça, les coupures du gouvernement ».

Selon les participants, le temps limité de préparation et de discussion entre les services du contentieux et les intervenants aurait une incidence sur les représentations du délégué devant le juge. Gabrielle donne un exemple à cet effet :

*On n'a pas eu le temps de se parler beaucoup avant, on envoie notre rapport. Puis bon je vais te poser telle, telle question, mais des fois ils nous posent des questions, puis on ne savait pas qu'ils allaient nous demander ça. Fait que là on bafouille un peu, on n'est pas super prêts.*

Aussi, le nombre de juges serait insuffisant et, conséquemment, il y aurait des reports d'audience et des délais dans le traitement des situations familiales (par le tribunal et l'application des mesures), comme l'explique Dominique : « Il y en a beaucoup plus (en référence au nombre de dossiers) parce qu'on a des délais de tribunaux, de six mois. [...] On n'a pas de date d'audience. Parce qu'il n'y a pas de juge ». Ces délais alourdiraient la charge de travail, mais aussi les problématiques et les relations avec les usagers. Certaines ordonnances respecteraient peu les recommandations de la DPJ, rendant ainsi la protection des enfants plus difficile (l'intervenant doit poursuivre l'accumulation de faits sans intervenir directement sur les risques de dangerosité). Les propos de Julie sont éloquentes à ce sujet :

*Quand tu arrives devant le juge. Puis que tu nommes les choses. Puis qu'il prend une décision qui n'est pas la même que ce que toi tu recommandais. Bien, après, s'il se produit les mêmes choses, tu ne retourneras pas devant le juge encore avec les mêmes éléments. Il te faut quelque chose de plus gros, puis de plus lourd pour venir, dans le fond, appuyer ta recommandation.*

#### **4. Les effets de la dernière réforme de la santé et des services sociaux**

La dernière réforme de la santé et des services sociaux (projet de loi 10) a eu plusieurs effets délétères sur l'organisation et les conditions de travail des intervenants en protection de l'enfance. Afin d'aller au-delà d'une perspective individualisante des DÉ, le regard analytique proposé par la sociologie clinique du travail permet de tenir compte de l'interaction entre les registres macro-économiques, politiques et idéologiques, dont l'idéologie managériale (de Gaulejac, 2014), et nous permet de mieux comprendre les facteurs conjoncturels liés au développement des DÉ.

## 4.1 La perte d'identité spécifique des organisations en protection de l'enfance

La fusion des services à l'intérieur des CISSS et des CIUSSS a eu un impact sur l'identité propre aux services de la protection de l'enfance. Chantal souligne la perte d'identité propre à l'organisation et des intervenants en protection de l'enfance :

*Puis l'organisation, ils n'ont aucune idée de ce qu'on fait, puis de... ils ne connaissent pas notre travail. [...], on a perdu notre identité, puis on ne l'a pas retrouvée dans ce CIUSSS-là. [...] j'ai perdu toute cette qualité-là de travail, de vie au travail avec mes amies collègues depuis plusieurs années. Tu sais, de partager nos dossiers, de partager ce qu'on vit, de s'accompagner, de s'entraider.*

Jovette souligne également que la fusion aurait modifié le contenu des représentations des cadres, au sein des comités de gestion : « C'est que nos chefs passent beaucoup plus de temps en représentation, puis à débattre, genre, nous sommes qui comme DPJ, que de dire bien, sur le terrain, on est en train de crever, faites de quoi ». Conséquemment, cette perte d'identité entraîne plusieurs autres problèmes associés, tels que la diminution des formations spécifiques au travail en protection de l'enfance, comme le décrit Gabrielle : « Fait qu'on a des sondages à remplir, on a des formations à suivre, on a signé un consentement par rapport au lavage de mains, ça n'a aucun rapport avec notre emploi ». Jovette, quant à elle, parle d'une diminution sur le plan de la reconnaissance (par exemple, les journées de ressourcement, les rencontres de la rentrée et de la période des fêtes) : « Il y a beaucoup de choses qui nous ont été coupées. C'était des petits nananes, tu sais, mais ces petits nananes-là faisaient en sorte qu'on se sentait appréciés par notre employeur ».

Dans la foulée, les intervenants constatent une « déconnexion » des membres du personnel hiérarchiquement supérieur en regard de leur réalité sur le terrain. Cette fusion influence aussi le sentiment d'appartenance des intervenants et diminue la satisfaction au travail, puisque le lien avec les collègues est un facteur de protection identifié par 26 % des participants au sein de l'étude (Le Pain, 2020). Les intervenants constatent également une diminution du soutien clinique principalement offert par les formations spécifiques au travail en protection de l'enfance, les rencontres avec les conseillers cliniques (eux-mêmes surchargés) et les rencontres entre les intervenants PJ et orientées sur des problématiques et des cas spécifiques. Or, déjà en 2000, Anderson soutenait que le défi pour les administrateurs en protection de l'enfance était de structurer un environnement de travail qui met l'accent sur de la formation portant sur les compétences requises. Elle défendait également l'importance d'assurer une sécurité des travailleurs (y compris un soutien mutuel).

Les intervenants nomment finalement une forme de logique de productivité industrialisée qui provoque un choc normatif sur le plan de la qualité du travail en regard des normes professionnelles. Cet affrontement entre ces deux visions distinctes provoque à sa suite, selon les résultats de notre étude, des conflits identitaires chez 65 % des participants et une diminution de l'autonomie professionnelle (48 %). Effectivement, les intervenants rapportent une difficulté à actualiser les normes, les pratiques et les valeurs professionnelles et à investir le volet « aide » à la famille, plutôt que de favoriser le volet « contrôle » prévu dans la LPJ. Or, l'état des connaissances actuelles montre que les façons de percevoir et de négocier son identité professionnelle sont des facteurs qui allègent ou augmentent les risques de vivre des difficultés psychologiques. Effectivement, selon quelques études sur la fatigue de compassion et le stress traumatique secondaire chez les intervenants en protection de l'enfance, la nature du travail (attribution de responsabilité quant à la prise de décision en regard de la sécurité et de la gestion de risque pour la vie des enfants), l'ambiguïté du rôle (mandat de contrôle et surveillance et d'aide à l'enfant et la famille) et de ses limites seraient en cause dans les DÉ et psychologiques (Dagan, Ben-Porat et Itzhaky, 2016; Geoffrion, Morselli et Guay, 2016; Regehr, Hemsworth, Leslie et al., 2004).



## 4.2 La déconsidération de la sécurité physique et émotionnelle des intervenants

Selon Horwitz (1998), les traumatismes directs vécus en protection de l'enfance sont liés aux assauts (violence physique et verbale, menaces), au vandalisme (lieu de résidence et de travail, voiture), à une charge de travail élevée sans obtenir les moyens et les ressources nécessaires pour intervenir auprès des familles et au manque de considération liée au rôle social (critiques négatives des médias, de la société, de la population). Or, en plus de mettre en lumière les effets des critiques médiatiques dans l'émergence des DÉ, notre étude montre aussi que le projet de loi 10 a eu des effets délétères sur la sécurité physique, professionnelle et émotionnelle des intervenants. L'analyse des résultats de l'étude montre que 61 % des intervenants soulignent l'existence de problèmes de sécurité au travail. Par exemple, depuis les fusions, les services de protection physique pour les intervenants relèvent d'agences privées et sont non spécifiques au travail en protection de l'enfance (sur le plan des habiletés, compétences, connaissances de la réalité et des enjeux de l'intervention). Pourtant, une étude montrait déjà que l'intervention en protection de l'enfance est susceptible de générer des crises allant de la détresse familiale aux atteintes à la crédibilité et à l'intégrité physique des intervenants (Dagenais, Bouchard, Turner et al., 1998).

Les participants soulignent également toute la complexification du volet administratif liée aux demandes d'accompagnement par les agents de sécurité depuis les fusions. À cet effet et selon notre étude, plusieurs intervenants préfèrent prendre le risque de s'exposer à des situations familiales potentiellement dangereuses, plutôt que de courir le risque d'aggraver la situation familiale et de rendre ainsi la gestion du risque plus complexe et/ou de perdre trop de temps dans l'arrimage de ce service (particulièrement lorsqu'ils effectuent une intervention d'urgence). En outre, lorsqu'il s'agit de demander un service de protection rapprochée ou encore d'être accompagné par un autre intervenant, les demandes sont souvent analysées, dépendamment du gestionnaire, dans une perspective de compression budgétaire, comme le souligne Gabrielle : « Il faut vraiment qu'on plaide notre cause auprès des chefs de service [...] Parce que pour eux, c'est des coûts de plus, hein. Puis il faut y aller doucement parce que les budgets, on est bien serrés dernièrement ».

157

Il existe également, au sein de la culture des organisations en protection de l'enfance, une banalisation notable des situations de violence subies, où la témérité est souvent confondue avec la notion de compétence, comme le souligne Dominique : « Des intervenantes que je sais qu'elle va voir des clients qui sont dangereux. Puis je leur dis : « Là, tu ne vas pas là toute seule, ne va pas là toute seule. » Mettre notre sécurité en danger... ça, c'est full hot. [...] il n'y a pas de problème, on est capable. C'est ça qui arrive ». Les intervenants vont aussi préférer éviter de discuter des enjeux de la sécurité physique et émotionnelle afin d'éviter d'avoir en retour des réponses soulignant une soi-disant incapacité d'adaptation :

*D'avoir comme réponse justement : Toi, tu es trop sensible. Tu prends ça trop à cœur. Prends pas ça à cœur, prends ça à l'heure [...] c'est de se faire dire aussi : ben tu viens pas travailler à la DPJ pour te faire des amis ou pour te faire apprécier. Si t'es pas à l'aise avec ce mandat-là, change de travail!*

À cet égard, soulignons également que le tabou entourant les DÉ est rapporté par 67 % des intervenants. On remarque également que selon notre étude, cette tabouisation engendre leur stigmatisation. Les intervenants rapportent être faussement perçus comme manquant de capacité d'adaptation et de motivation, réfractaires à la performance et « faibles », et cela tant par les gestionnaires que leurs collègues de travail. L'analyse de données montre également qu'il existe peu de mesures de l'employeur permettant d'accompagner les intervenants dans les démarches à entreprendre à la suite d'une agression (p. ex. plainte policière, poursuite judiciaire, service

d'accompagnement post-traumatique. Comme le mentionne Adrienne, la normalisation de l'hostilité de la clientèle dans les DPJ semble aussi indissociable de la prescription d'endurer ces types d'agression, comme s'il s'agissait d'une partie intégrante du travail. De par la banalisation de la violence et la carence des mesures de protection institutionnalisées (autres que des déclarations de tolérance zéro face à la violence à l'égard des employés), les intervenants sont donc soumis à une forme de « captivité professionnelle<sup>5</sup> ». Conséquemment, les intervenants éprouvent de l'anxiété de protection non seulement pour les enfants, mais également pour eux-mêmes (Ferguson, 2005).

## CONCLUSION

Si les DÉ supposent en général une souffrance psychologique et individuelle, nos résultats montrent que celles vécues par les intervenants sociaux œuvrant au sein des services de protection de l'enfance mettent en cause de nombreux facteurs organisationnels et conjoncturels. Quelques facteurs individuels sont mentionnés, mais ce sont néanmoins les facteurs organisationnels (rapportés par 100 % des participants) et conjoncturels (évoqués par 84 % des participants) qui restent les plus largement soulignés par les intervenants. À cet effet, nous croyons que des mesures correctives pour améliorer les services et la protection des enfants passent nécessairement par l'amélioration des conditions de travail et une réorientation des services sociaux vers des valeurs de justice sociale, d'humanisme, d'investissement dans la relation d'aide et d'autonomisation des intervenants et des usagers (Burawoy, 2005). Il faut également penser à des mesures susceptibles de renforcer et de rehausser l'identité professionnelle des intervenants et professionnels œuvrant dans les services de la protection de l'enfance. La protection physique et émotionnelle des intervenants, ainsi que la valorisation de la profession auprès de la clientèle, des sphères médiatiques, politiques et sociales, ainsi qu'auprès des partenaires impliqués dans la protection de l'enfance, doivent être également abordées de manière prioritaire. D'ailleurs, la déconsidération de la protection physique et émotionnelle des intervenants ne fait-elle pas écho à des critiques similaires évoquées dans les médias et à la Commission spéciale sur les droits des enfants à l'égard des enfants et des familles suivis? Enfin, soulignons que toutes ces mesures supposent un refinancement significatif des services de la protection de l'enfance, des services sociaux de première ligne et des organisations communautaires.

158

---

### ABSTRACT:

*Adopting a sociological framework in the analysis of the phenomenon of emotional difficulties (ED), this article presents some of the results of a qualitative study on emotional difficulties among child protection workers in Quebec. The study shows that the impact of several contextual factors relating to their ED was identified by a majority of respondents. The study highlights how the physical and emotional protection of social workers is unrecognized, as well as the impoverishment of professional, organizational and social services identity.*

### KEYWORDS:

*Child welfare protection, emotional problems, secondary traumatization, Act to modify the organization and governance of the health and social services network, in particular by abolishing the regional agencies, work conditions, clinical sociology*

---

5 Cette captivité professionnelle est définie par Ferguson (2005) comme étant l'impact psychologique de la violence et des menaces perçues par les intervenants dans le contexte spécifique de leur obligation à « endurer » ce genre de relation, puisque liée à leur travail.

## RÉFÉRENCES

- Alderson, M. (2004). « La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques », *Santé mentale au Québec*, vol. 29, n° 1 : 243-260.
- Anderson, D. G. (2000). « Coping Strategies and Burnout Among Veteran Child Protection Workers », *Child Abuse & Neglect*, vol. 24, n° 6, 839-848.
- Association des centres jeunesse du Québec (2016). « Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse, Association des centres jeunesse du Québec », *Service des communications*.
- Bellot, C., Bresson, M. et C. Jetté (2013). *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Boucher, Y., Grenier, J. et M. Bourque (2017). « Repositionnement des travailleuses sociales : un travail hors mur à partir d'un modèle d'intervention concertée », *Intervention*, n° 146, 7-23.
- Burawoy, M. (2005). « 2004 ASA Presidential Address: For Public Sociology », *American Sociological Review*, vol. 70, n° 1, 4-28.
- Commission des droits de la personne et de la jeunesse (2019). « La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse émet des recommandations dans le dossier d'une enfant décédée à Québec en 2018 ». En ligne : <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/medias/Pages/Communique.aspx?showItem=861>
- Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2019). En ligne : <https://www.csdepj.gouv.qc.ca/accueil/>
- Dagan, S. W., Ben-Porat, A. et H. Itzhaky (2016). « Child Protection Workers Dealing with Child Abuse: The Contribution of Personal, Social and Organizational Resources to Secondary Traumatization », *Child Abuse & Neglect*, n° 51, 203-211.
- Dagenais, C., Bouchard, C., Turner, J., Auclair, R. et A. Beaudoin (1998). « L'intervention en situation de crise en protection de la jeunesse. Crise familiale ou crise organisationnelle? », *Service social*, vol. 47, n° 3-4, 41-76.
- Duron, J. F. et M. Cheung (2016). « Impact of Repeated Questioning on Interviewers: Learning From a Forensic Interview Training Project », *Journal of Child Sexual Abuse*, vol. 25, n° 4, 347-362.
- Ferguson, H. (2005). « Working with Violence, the Emotions and the Psycho-social Dynamics of Child Protection: Reflections on the Victoria Climbié Case », *Social Work Education: The International Journal*, vol. 24, n° 7, 781-795.
- Figley, C. et M. Ludick (2017). « Secondary Traumatization and Compassion Fatigue », *Manuscript submitted for publication*. doi:10.1037/0000019-029
- De Gaulejac, V. (2014). « Pour une sociologie clinique du travail », *La nouvelle revue du travail*, vol. 4, n° 4, 1-11.
- Geoffrion, S., Morselli, C. et S. Guay (2016). « Rethinking Compassion Fatigue Through the Lens of Professional Identity: The Case of Child-Protection Workers », *Trauma, Violence, & Abuse*, vol. 17, n° 3, 270-283.
- Grenier, J., Bourque, M. et N. St-Amour (2016). « La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion? », *Intervention*, n° 144, 9-20.
- Horwitz, M. (1998). « Social Worker Trauma: Building Resilience in Child Protection Social Workers », *Smith College Studies in Social Work*, vol. 68, n° 3, 363-377.
- Kirouac, L. (2012). « Du surmenage professionnel au burn-out : réponses sociales et issues individuelles aux difficultés du travail d'hier et d'aujourd'hui », *Lien social et Politiques*, n° 67, 51-66.
- La Presse canadienne (2014). « Les DPJ s'élèvent contre les compressions », *Le Devoir*. En ligne : <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/419212/les-dpj-s-elevent-contre-les-compressions>
- Le Pain, I. (2020). *Difficultés émotionnelles et relations professionnelles : portrait de l'expérience des intervenant.e.s en protection de l'enfance*, thèse de doctorat, Université Laval.
- McFadden, P., Campbell, A. et B. Taylor (2015). « Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review », *British Journal of Social Work*, vol. 45, n° 5, 1546-1563.
- Paillé, P. et A. Mucchielli (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4<sup>e</sup> édition : Armand Colin.
- Québec (2019). « Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse / directeurs provinciaux 2019 ». En ligne : [http://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss\\_lanaudiere/Documentation/Rapports/DPJ/2019/Bilan2019\\_VersionWEB.pdf](http://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_lanaudiere/Documentation/Rapports/DPJ/2019/Bilan2019_VersionWEB.pdf)

- Québec (2019b). « Rapport du vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale ». En ligne : [https://www.vgq.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2019-2020-VGQ-nov2019/fr\\_Rapport2019-2020-VGQ-nov2019.pdf](https://www.vgq.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2019-2020-VGQ-nov2019/fr_Rapport2019-2020-VGQ-nov2019.pdf)
- Regehr, C., Hemsworth, D., Leslie, B., Howe, P. et S. Chau (2004). « Predictors of Post-Traumatic Distress in Child Welfare Workers: a Linear Structural Equation Model », *Children and Youth Services Review*, vol. 26, n° 4, 331-346.
- RLRQ, chapitre O-7.2. Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. En ligne : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/O-7.2>
- Vézina, M. (2008). « Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois : enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2) », Québec : Institut de la statistique du Québec.