Le phénomène de l'impact de la NGP sur les conditions de travail des travailleurs sociaux qui œuvrent au sein de la DPJ

Par

Abdel Ghani Belabbas

Mémoire déposé à
l'École de service social
en vue de l'obtention de la maîtrise en service social

Sous la direction du professeur Sébastien Savard, PhD

Aout 2023

Remerciement :

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, M. Sébastien Savard ainsi que Me. Nichelle Bradley pour leurs dévouement indéfectible, ainsi que leurs empathie et ouverture d'esprit envers moi pendant la planification, l'organisation et la réalisation de ce modeste mémoire. J'ai passé six ans à l'Université d'Ottawa durant lesquelles j'ai tant appris auprès de mes professeurs envers qui je serai reconnaissant toute ma vie.

Je tiens à remercier mes camarades de classe de l'université d'Ottawa avec qui j'ai partagé quelques petits bouts de ma vie pendant les six dernières années.

Je remercie également mes amis qui se trouvent dans les cinq continents, votre support moral et psychologique lors des situations difficiles m'a permis de reprendre confiance en moi-même et de continuer mon parcours dans la recherche et dans l'intervention en travail social.

Un grand remerciement à ma conjointe et à ma fille Diana. C'est grâce à votre résilience et à vos énergies positives que j'ai réussi à me relever et à maintenir mon parcours académique et professionnel jusqu'au bout.

Un grand hommage et respects à un de mes collègues de travail ayant mis fin à ses jours tragiquement ainsi qu'à mes parents, ma sœur Karima, mon Frère Yakoub et Ahmed pour leurs soutiens inconditionnels et permanents à ce jour.

Enfin, j'offre mes sincères remerciements à tous mes collègues de travail et ceux de mon milieu de stage en particulier ma superviseure de stage au sein de la clinique Primerose avec laquelle j'ai développé mes techniques en psychothérapie. Votre excellent accueil, aide et collaboration représentent pour moi une source d'énergie merveilleuse qui me permet de continuer de vivre et d'apporter de nouveaux changements dans mon travail et dans la communauté francophone et anglophone dans toutes les provinces du Canada.

Résumé :

Notre recherche porte sur les réformes dans le système de la santé et des services sociaux qui s'inspirent de la nouvelle gestion publique (NGP) et sur les impacts engendrés par ces réformes sur les conditions de travail des intervenants sociaux du secteur de la santé et des services sociaux (SSSS), en particulier auprès des intervenants de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) au Québec.

Cette étude se base sur une analyse documentaire, c'est-à-dire, l'analyse spécifique de témoignages déposés à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ), communément appelée Commission Laurent en référence au nom de la présidente de la commission, Régine Laurent. Un total de 4172 professionnels dans le SSSS et les usagers de la DPJ ont partagé leur témoignage sous formes soit de rapports, courriels, appels téléphoniques, audiences publiques, mais plus précisément, nous allons nous pencher sur les deux rapports sur les forums nommés « 42 Forums » et « Votre Histoire ».

Ces rapports démontrent des lacunes au sein des politiques et pratiques qui ont cours à la DPJ qui s'inspirent des réformes de la nouvelle gestion publique dans le SSSS, en particulier celles qui découlent, d'abord, du projet de la loi 25 promulguée en décembre 2003 sous l'égide de Jean Charest comme Premier ministre qui a nommé Dr. Philippe Couillard en tant que ministre de la Santé (Jaques, 2015, P.35). Ensuite, celle du projet de la loi numéro 10, promulguée sous le bâillon le 7 février 2015 sous le règne de Gaëtan Barrette, ministre de la Santé et des Services sociaux, dans le but de fusionner tous les établissements de santé et de services sociaux dans des Centres intégrés universitaires de la santé et de services sociaux (CIUSS) et Centres intégrés de la santé et des services sociaux (CISSS) (Jaques, 2015, p.36). Ces fusions ont eu des impacts sur les conditions de travail des intervenants sociaux, en l'occurrence sur leur santé, leur sécurité, leur intégrité physique et l'épuisement au travail.

Cette recherche s'inscrit clairement dans l'analyse des principaux concepts de la NGP qui se base sur six transformations structurelles qui sont : la performance ; la responsabilisation ; l'autonomie ; la sous-traitance ; le partenariat et la privatisation. Ces concepts de la NGP ont des conséquences sur les conditions de travail des intervenants, car ils se retrouvent restreints dans leur pratique, leur autonomie ainsi que dans leur marge de manœuvre au travail (Grenier & al, 2014). Ces multiples transformations dans les pratiques du travail social pourraient avoir un lien sur la détérioration de la santé mentale des intervenants (Grenier & al, 2014). À cet effet, notre recherche tente de répondre à la question suivante : « Quel est l'impact de la NGP sur les conditions de travail des intervenants sociaux de la DPJ ? ».

La méthode d'échantillonnage est intentionnée, elle se fait par la collecte et l'analyse de données qui se trouvent dans les deux rapports de mémoire déposés à la commission Laurent (2020) ainsi que ceux qui se trouvent dans le projet de la loi 10. La technique utilisée pour analyser les données se base sur l'analyse thématique de données qui se trouvent dans les deux rapports Laurent (2020). La démarche d'analyse mise en œuvre dans cette recherche utilise l'approche basée sur les postulats qui se trouvent dans l'ouvrage intitulé Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Service, paru en 1980, par Michael Lipsky.

À la suite de l'examen des résultats des deux rapports de la commission Laurent, nous avons constaté un problème sérieux au niveau des impacts des réformes dans le système de santé et de services sociaux (SSSS) sur les conditions de travail des intervenants sociaux qui œuvrent dans le SSSS, en l'occurrence sur la santé, la sécurité, l'intégrité physique et l'épuisement professionnel de ces derniers.

La réforme (Barrette, 2015) dans le SSSS a des liens avec les postulats de la NGP. Cela a une incidence directe (impact) sur la détresse, non seulement des intervenants de la DPJ, mais aussi sur les usagers, puisque les intervenants de la DPJ travaillent avec un effectif réduit des grandes charges de travail qui mène à l'épuisement professionnel.

Table des matières

INTRODUCTION 2

CHAPITRE I 3

1) Les origines de la NGP : 3

2) L'émergence de L'État-providence : 4

3) La crise de l'État-providence et la montée du néo-libéralisme : 5

4) Définitions de la NGP : 6

5) Les principaux fondements de la NGP : 8

6) L'apparition de la NGP dans les champs de la santé et des services sociaux : 8

7) Les fondements de la NGP par le biais de la transformation institutionnelle : 10

CHAPITRE II 15

L'IMPACT DE LA NGP SUR LE MILIEU DE TRAVAIL DES INTERVENANTS DE LA SSSS : 15

1) La détresse vécue par les intervenants à la suite de la réforme Barrette et, par le fait même, de la NGP : 16

2) Les principales difficultés vécues par les intervenants ainsi que par les usagers de SSSS selon les recherches contemporaines : 17

2.1 Les difficultés au niveau de l'autonomie des intervenants : 17

2.2 Les difficultés au niveau de la communication entre les intervenants sociaux et les gestionnaires (Brie de confiance) : 17

2.3 Les difficultés à assurer des services de qualité et de l'accessibilité : 18

2.4 Les difficultés au niveau du respect de l'autonomie, la légitimité professionnelle et les valeurs des intervenants sociaux : 18

2.5 Les difficultés au niveau de la charge du travail : 19

3) Les difficultés vécues par les usagers : 19

4) L'impact des difficultés de la DPJ en lien avec les réformes Barrette (2015) sur les conditions de travail des intervenants sociaux : 20

4.1 L'impact des difficultés de la DPJ en lien avec les réformes Barrette (2015) sur le plan personnel des TS : 20

4.1.1 L'impact sur la santé mentale et physique des TS: 21

4.1.2 L'impact sur le plan de la sécurité et de l'intégrité physique des TS : 21

4.1.3 L'impact sur le plan de l'épuisement professionnel : 22

CHAPITRE III 23

Le cadre théorique : « Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the individual in public services » 23

CHAPITRE IV 26

CADRE METHODOLOGIQUE : 26

Les retombées potentielles directes ou indirectes de notre étude : 28

CHAPITRE V 29

RESULTATS : 29

1. L'impact sur la détérioration de la santé mentale et physique des intervenants en lien avec « la performance » des TS, « la responsabilisation » et « l'autonomisation » des familles : 30

2. L'impact sur l'épuisement au travail des TS en lien avec « la performance » des TS, « la responsabilisation » et « l'autonomisation » des familles : 34

3) L'impact sur l'atteinte à l'intégrité physique et morale ainsi que sur la sécurité des TS en lien avec « la performance » des TS, « la responsabilisation » et « l'autonomisation » des familles : 36

CHAPITRE 6 42

DISCUSSION CRITIQUE SUR LES RÉSULTATS TROUVÉS: 42

Les limites de notre recherche : 45

CONCLUSION 46

Pistes de recommandations pour de futures recherches 48

BIBLIOGRAPHIE 52

INTRODUCTION

Nous savons que la nouvelle gestion publique (NGP) produit des impacts psychologiques sur les intervenants (Degaulejac, 2010). Notre recherche élabore sur le phénomène de ces impacts sur le milieu de travail des travailleurs sociaux (TS) qui œuvrent dans le secteur de la santé et des services sociaux, en particulier à la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ). Nous utilisons comme exemple de politiques inspirées de la NGP la réforme qui découle du projet de loi numéro 10 promulguée le 09 février 2015 par le gouvernement libéral de Philippe Couillard. Cette réforme, communément nommée réforme Barrette, en référence au nom du ministre de la Santé et des services sociaux Gaétan Barrette, qui a piloté la réforme. Ces réformes permettent de modifier l'organisation et la gouvernance du système de la santé et des services sociaux (SSSS) par l'abolition des agences régionales et le regroupement des établissements de santé et de services sociaux au Québec dans 13 Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et 9 Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS).

Des liens entre ces réformes qui s'inspirent de la NGP tel que l'épuisement au travail, la dépression, le choc post-traumatique allant jusqu'au suicide dans les milieux de travail ont été présentés par certains auteurs (Degaulejac. 2010). Dans ces circonstances, la question de la santé mentale au travail devient primordiale (Degaulejac. 2010).

L'angle que nous utilisons pour étudier l'impact des réformes inspirées de la NGP sur les conditions de travail et la santé mentale et physique des travailleurs sociaux se base principalement sur l'analyse des témoignages que ces derniers ont partagés dans des mémoires nommés « Votre Histoire » et « 42 Forums », déposés à la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse ou Commission Laurent (2020). Nous utilisons aussi la littérature et certaines recherches comme celle de Le Pain (2020) qui démontrent que le projet de réforme (Barrette, 2015) a des impacts sur le plan organisationnel, structurel et conjoncturel dans le SSSS. Notre recherche va un peu plus loin pour démontrer qu'il y a aussi des impacts sur le plan personnel sur trois dimensions : la santé mentale et physique du TS ; la sécurité et l'intégrité physique du TS ; l'épuisement du TS.

Pour ce faire, nous allons mettre l'accent sur les éléments suivants qui caractérisent la NGP : la performance ; la responsabilisation ; l'autonomisation ; la privatisation ; la sous-traitance et le partenariat. Pour cela nous nous sommes posé la question suivante : « Quel est l'impact de la NGP sur les conditions de travail des intervenants sociaux de la DPJ ? ».

Dans un premier temps, la problématique va discuter des principaux thèmes qui sont au centre de ce mémoire, soit : L'impact de la NGP, les travailleurs sociaux de la DPJ et l'épuisement au travail. Dans un deuxième temps, le modèle du street level democracy, de Michael Lipsky, qui est le cadre d'analyse retenu pour ce mémoire, sera présenté en insistant sur les principaux postulats et principes qu'il défend.

Nous poursuivrons en expliquant les différents choix méthodologiques retenus pour recueillir, analyser et interpréter les données afin de répondre à nos questions de recherche et finalement, dans le chapitre résultats, nous cherchons à faire ressortir les principaux résultats que nous avons dégagés de l'analyse à partir de la synthèse des témoignages qui se trouvent dans les rapports déposés auprès de la Commission Laurent dans lesquels on trouve les révélations choquantes des professionnels tels que les travailleurs sociaux qui œuvrent dans le SSSS ainsi que les usagers tels que les ex-enfants de la DPJ, les parents, les grands-parents et les familles d'accueil.

CHAPITRE I

1) Les origines de la NGP :

De 1780 à 1870, c'était la révolution industrielle en Europe où l'économie a passé de l'économie agraire vers la production industrielle comme le développement des chemins de fer. Cependant, en 1770, un militaire français nommé Nicolas Cugnot a inventé à un tricycle avec propulsion à vapeur. Ensuite, en 1859 Jean-Joseph-Étienne Lenoir a inventé le premier moteur à gaz. Plus tard, en 1862, Beau Rocha a inventé le moteur à essence. En 1867, Nikolaus Otto a perfectionné ce moteur à essence qui est utilisé dans l'industrie automobile comme celle de Ford, d'où le travail à la chaine et l'émergence du capitalisme qui se basent sur la recherche du profit, la concurrence ainsi que l'accumulation des capitaux.

Le 22 fevrier 1848 à Paris, la révolution éclate suite à la crise économique, politique et sociale ainsi qu'au mécontentement de la pupulation. Cela a menée à la destitution de la monarchie du Roi Louis-philippe. Le 25 fevrier 1848, la deuxième république est proclamée. L'État prend le contrôle de l'économie et préconise l'économie de marché dans laquelle l'organisation sociale relève de l'État où la circulation des capitaux et des marchandises est autorégulée par l'État (Laville, 1995).

2) L'émergence de L'État-providence :

À la suite de la révolution industrielle et aux effets de la Deuxième Guerre mondiale, le chômage, et la crise financière font des ravages. Les moyens de communication ainsi que les routes étaient endommagés, cela a eu une incidence sur l'isolement de la population, la pauvreté et la misère auxquelles s'ajoutent la famine et la hausse des maladies infectieuses tel que la tuberculose qui a provoqué plusieurs décès chez les enfants et personnes âgées, car le système de santé n'était pas doté pour répondre aux besoins de la population. Pour y remédier à cette situation, le Canada adopte des politiques qui s'inspirent de l'État providence. Selon Merrien (2005), l'État providence, c'est le « capitalisme à visage humain », un système de marché encadré où l'offre et la demande de travail ne règlent pas toute la vie sociale (Merrien, 2005, p.10).
Par ailleurs, selon les travaux de Laville (1995) l'État providence permet de contrôler et de régler les politiques socio-économiques par les institutions de l'État dans le but de garantir l'intégration sociale (Laville, 1995, p. 40).

Au Canada, en 1940, la Loi sur l'assurance chômage a été adoptée (Laville, 1994, p.41). En 1942 c'est le rapport « Beveridge » qui a exprimé la volonté politique et sociale pour la constitution de l'État-providence (Laville, 1995, p.41). Ensuite, le gouvernement canadien a élargi la portée de l'État providence pour prendre en charge le domaine social avec des politiques comme les allocations familiales, la pension pour la vieillesse, l'assurance hospitalisation, l'assurance maladie.

En même temps, au Québec, de 1960 à 1966, c'est la Révolution tranquille sous la gouvernance du Premier ministre Jean Lesage. Celle-ci était considérée comme une réforme à la fois sociale et économique (Rouillard, 2015, p.126), car on assiste pendant cette période à des transformations

socio-économiques et politiques majeures qui se caractérisent par un retrait de l'Église catholique de la prise en charge de la mission sociale et éducative, remplacée par un État beaucoup plus interventionniste et une fonction publique professionnalisée. D'ailleurs la majorité des Québécois étaient contre le fait de l'emprise des églises sur la société québécoise et sur l'enseignement (Rouillard, 2015, p.125). Cette révolution tranquille représente un ancrage important du Québec francophone (Rouillard, 2015, p.125). Ce dernier nous dit que l'origine de la Révolution tranquille a été amorcée par le parti libéral du Québec lors d'un congrès tenu au palais Montcalm à Québec où des résolutions du rôle de l'État ont été adoptées par quelque mille délégués provenant de toutes les régions du Québec (Rouillard, 2015, p.126). À ce moment-là, le Parti libéral du Québec veut affirmer l'autonomie du gouvernement du Québec en mettant en œuvre des programmes exclusivement québécois tels que le programme de la retraite avec contribution de l'État, les assurances maladie et invalidité, les allocations familiales et la création des syndicats pour les travailleurs avec un code de travail et des conventions collectives bien déterminées (Rouillard, 2015, p.134). Donc les réformes du Parti libéral affirment bel et bien des transformations sociales et démocratiques. C'est-à-dire la réaffiration des droits démocratiques et sociaux (Rouillars, 2015, p.141). Ces réformes proclamées par le Parti libéral du Québec puisent leurs racines dans le virage amorcé par les gouvernements américains et canadiens (Rouillars, 2015, p.14).

3) La crise de l'État-providence et la montée du néo-libéralisme :

Selon les recherches de Rosanvallon (1981) dans son ouvrage intitulé « La crise de l'État-providence », nous ne pouvons pas réduire la crise de l'État-providence à une crise financière, car selon lui le principal problème est d'ordre socioculturel (Rosanvallon 1981, p.161), dans ce cas, il serait important de redéfinir les limites entre l'État et le social.

Selon les recherches de Laville (1995), l'État-providence peut constituer un échec, si les politiques pour lutter contre le chômage, la misère, la famine, la crise financière, l'exclusion sociale, ne sont pas fondées sur une réflexion par rapport à la nature de la crise financière et cela mène a un déséquilibre entre l'économie et l'État d'où la crise de l'État-providence. « *Cependant, l'économie de marché ne réalise pas le projet d'harmonie sociale dont elle était*

porteuse ». (Laville, 1995, p.38), d'où la nécessité de penser à élaborer des politiques et mécanismes pour autoréguler une société de capitaux et de favoriser des conditions d'acceptation sociale. (Laville, 1995, p.38), cela expliquerait mieux pourquoi la Nouvelle gestion publique est apparue comme une alternative intéressante pour certains.

Pour ce faire Rosanvallon (1981) propose une dynamique de socialisation, la décentralisation et l'autonomisation cela permet un triple effet qui permet de réduire la demande de l'État, de produire une grande visibilité sociale et d'augmenter la solidarité dans la société (Rosanvallon 1981, p.161).

Suite à cette crise de l'État-providence, l'État se retourne vers le secteur privé pour mieux gérer les politiques en vigueur. Donc on assiste à de nouvelles réformes de types néolibérales (Aucoin, 1995). Mais selon Osborne (1993) celui-ci nous dit que la nouvelle gestion publique (NGP) est venue au moment où il y avait un déficit de 350 billions aux É.-U. et les individus sont mécontents et frustrés des services publics rendus avec un budget déficitaire. Ces individus sont prêts à des changements (Osborne, 1993).
Vers 1980, la crise de l'État-providence est en plein essor. Pendant cette crise, le néolibéralisme fait surface et s'inscrit sous forme de la NGP (Jetté &al, 2013, p.2).

Vers 1990 : La question de la légitimité et de l'efficacité de la gestion publique des problèmes sociaux, économiques et politiques s'impose (Jetté &al 2013, p.1). D'où l'émergence de la Nouvelle gestion publique NGP forgée par Christopher Hood sous le nom de (New Public Management) dans un article publié en 1991 (Charbonneau, 2012, p.1).

4) **Définitions de la NGP *:***

Pour comprendre d'où vient la NGP, nous allons faire un tour d'horizon à travers la définition, les principes et les fondements de la NGP. Selon Charbonneau (2012) : « Christopher Hood est celui qui proposa la dénomination « nouveau management public » (new public management) dans un article publié en 1991 *»* (Charbonneau, 2012, p.1).

L'idée principale de la NGP est de transposer les méthodes de gestion utilisées dans le secteur privé au secteur public, car les méthodes utilisées dans le secteur privé sont plus rentables,

efficientes et efficaces comparativement aux approches de gestion du secteur public qui est rigide, couteux et utilise beaucoup de bureaucratie (Urio, 1998; Deboeck, 2004).
Demazière et al. (2013) ont aussi donné une défintion précise de la NGP en Europe et dans les pays anglo-saxons, ils nous disent que la NGP désigne la réorganisation de l'administration publique par l'utilisation des méthodes et objectifs issus des administrations privées comme l'utilisation des objectifs de rendement et de performances ainsi que l'imputabilité (Demazière & al, 2013, p.7). Plus précisément, ces derniers définissent la NGP comme :

> Un mouvement d'ampleur visant la réorganisation en profondeur des systèmes administratifs, par transfert des méthodes de management traditionnellement réservées aux firmes privées et implantation d'instrument managérial, comme la culture des résultats, la mesure de la performance, la contractualisation, l'imputabilité, l'approche client, etc (Demazière et al, 2013, p.6).

La NGP représente d'un côté un prolongement du néolibéralisme. De l'autre côté, celle-ci constitue une rupture dans sa façon de concevoir l'être humain comme une chose à travers le temps. Ces réformes (Couillard, 2003 et Barrette, 2015) et transformations au niveau structurelle de l'administration publique, en l'occurrence dans le SSSS ont un lien étroit avec la NGP (Grenier & al, 2014).

D'un côté, La NGP pourrait avoir un lien avec le Toyotisme qui se réclame de lutter contre la bureaucratie. En effet, le Toyotisme représente un modèle de gestion de l'automobile japonais et il se base sur le « just in time » et se définit comme un concept qui permet de maintenir la qualité et la performance de l'organisation en évitant le gaspillage (Bureau, 2018). De l'autre côté, nous constatons que les principes de performance du Toyotisme ont un lien avec ceux du projet de loi numéro 10 (Projet Barrette), promulgué le 09 février 2015, car ce projet de loi favorise l'accès aux services ; contribue à l'amélioration de la qualité des soins et accrois l'efficacité du réseau de la SSSS (Projet de loi 10). Ce projet de loi numéro 10 stipule ceci :

> Ce projet de loi modifie l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux par l'intégration régionale des services de santé et des services sociaux, la création d'établissements à mission élargie et l'implantation d'une gestion à deux niveaux hiérarchiques, et ce afin de favoriser et de simplifier l'accès aux services pour la population, de contribuer à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et d'accroître l'efficience et l'efficacité de ce réseau (Projet de loi 10, p.2).

Il est important de constater à travers ce texte de loi le vocabulaire de gestionnaire vide de sens, puisque l'intégration des services de la santé crée effectivement des missions élargies au sein des établissements qui à son tour créent des obscurités et des confusions élargies au niveau des tâches et responsabilités des intervenants comme mentionné par certaines répondantes dans l'étude de Lepain (2021), celle-ci nous dit : « *Avec la réforme Barrette qui fait que maintenant, c'est comme, tu es un numéro, produis des numéros, puis fermes-là* » (Le Pain, 2021, p.153).

La NGP est une solution qui s'inspire du secteur privé et qui est appliquée dans plusieurs organisations publiques incluant les organisations de la santé et des services sociaux sous forme de multiples réformes qui se traduisent par le contrôle du rendement des employés de façon à faire des économies en produisant plus dans un espace de temps réduit et en utilisant les fondements de la NGP ci-dessous. D'ailleurs, la NGP s'inspire du « toyotisme » qui a été appliqué dans le domaine de la santé et des services sociaux dans le but d'améliorer la vitesse dans le fonctionnement de la production, de maximiser les gains grâce aux certifications « Toyota ».

5) Les principaux fondements de la NGP :

Pour mieux comprendre les principales transformations issues de la NGP, nous allons identifier et regrouper l'ensemble des fondements de la NGP en une seule section. Il s'agit de la section qui représente **les transformations institutionnelles** qu'on pourrait scinder en six éléments :
1) la gestion par la performance; *2)* la gestion par la responsabilisation; *3)* l'injonction à l'autonomie des acteurs et des décisions dans le secteur public; *4)* le partenariat public-privé; *5)* la sous-traitance; *6)* la privatisation.

6) L'apparition de la NGP dans les champs de la santé et des services sociaux :

Depuis plusieurs années, nous vivons beaucoup de transformations au niveau des structures administratives, des politiques internes ainsi que dans la culture des employés (Visscher et al, 2004). Ces transformations administratives mènent à des réformes bureaucratiques perçues comme un problème politique. Ces réformes annoncées par certains responsables au niveau stratégique se justifient par la nécessité de la modernisation des structures administratives

(Visscher & al, 2014). Or, certaines réformes conçues au nom de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) sont susceptibles d'entrer en conflit avec les politiques et fondements des services publics (Visscher & al, 2014), comme le fait d'assigner des tâches administratives à des intervenants qui sont déjà affectés à leurs tâches quotidiennes d'évaluation et l'orientation des signalements à la DPJ. Or, le fait de leur donner d'autres tâches, va diminuer le temps qu'ils devraient passer avec les usagers (Sarrazin et al 2014). Par conséquent, la primauté du service à la clientèle n'est pas respectée parce que les intervenants se retrouvent à faire des tâches bureaucratiques comme remplir les informations sur les listes des clients en attente au lieu de passer le temps à leur offrir des interventions thérapeutiques (Sarrazin et al 2014). Par conséquent, l'augmentation de la charge de travail et la dégradation des conditions de travail sont accrues. Cela a des conséquences néfastes sur la santé mentale des intervenants (INSPQ, 2018 ; Coutrot, 2015 ; Gollac et Bodier, 2011).

La NGP est apparue dans des conditions liées principalement aux difficultés financières dans le secteur public au début des années 1980 en Angleterre, ensuite dans d'autres pays tels que la Nouvelle-Zélande en 1984, les États-Unis en 1993, le Canada en 1994, la Belgique en 1994, le Japon en 1996, l'Allemagne en 1999, des pays africains en 2001, des pays ibéro-américains en 2003 et la France après 2000 (Amar et Al, p.2). La NGP est venue dans le but de réduire les coûts et d'améliorer les services pour les usagers du secteur public (Amar et Al, p.2). Ces derniers nous disent que les raisons de l'émergence de la NGP sont nombreuses, mais la raison principale est la crise financière. Par conséquent, dans le souci de régler ces problèmes de financement public et d'alléger le mécontentement des citoyens, la NGP arrive avec un ensemble de recommandations et d'outils ayant pour but de réduire les politiques inefficaces et trop dispendieuses, soit celles à l'origine de l'État-providence (Merrien, 1999 ; Parazelli, 2010 ; Parazelli et Ruelland, 2017). D'ailleurs, à cet effet, des stratégies qui découlent du néolibéralisme sont utilisées dans la NGP, comme la stratégie « Lean Management » qui est une gestion permettant de réduire les obstacles qui nuisent au rendement de l'organisation (Bureau, 2018).

La NGP utilise des méthodes telles que « benchmarking », « la performance » ainsi que « Value for money » et derrière ces méthodes se cachent des enjeux de lutte et de pouvoir qui permettent au gouvernement de réaffirmer son pouvoir sur ses administrations publiques et de les instrumentaliser (Deboeck, 2004).

Cependant, les intervenants se retrouvent pris dans le dilemme d'appliquer les politiques publiques, mais aussi de répondre aux besoins des bénéficiaires en créant des relations avec eux. En ce sens, les intervenants collaborent à la mise en œuvre des injonctions de l'administration publique ainsi que des politiques standardisées et impersonnelles (Sauviat, 2021). Les intervenants doivent maintenant adapter leurs interventions en amont avec les politiques publiques et en aval avec les attentes des usagers (Sauviat, 2021).

Les intervenants utilisent diverses stratégies pour s'adapter aux politiques publiques et aux interactions avec les usagers, certains intervenants utilisent leur discrétion pour s'adapter aux politiques et aux standards dans le but d'offrir un service centré sur le client (Carrier, 2003). Il est très difficile d'utiliser cette discrétion pour régler des problèmes complexes dans un temps très limité sans qu'il y ait une pression intense. À cet égard de Gauljac nous dit que *« Le Newpublic management (NPM) […] produit une pression psychologique intense sur les travailleurs* » (de Gauljac, 2010, p.83).

Selon de Gaulejac, la pression et la souffrance psychologique que subissent les intervenants sociaux peuvent être constatées dans le réseau de la santé et des services sociaux, en l'occurrence, dans les hôpitaux ou bien à la DPJ, comme le démontre de Gauljac (2010) dans ces travaux lorsqu'il nous dit que « *la souffrance, la multiplication des symptômes dépressifs, le sentiment généralisé de harcèlement, l'hyperactivité, l'épuisement professionnel et le développement de suicides sur le lieu de travail sont autant de symptômes d'un malaise profond* » (de Gauljac, 2010, p.85).

Il est évident que cette pression psychologique émanant de certains gestionnaires d'encadrement qui répondent à l'agenda de la NGP destinée à augmenter la productivité, pourrait produire l'exclusion des intervenants, alors que la finalité même des organisations publiques est de combattre l'exclusion (de Gaulejac, 2010, p.96).

Cette exclusion est engendrée par des processus sociaux, économiques et entrainent la dégradation des liens sociaux et familiaux des personnes (de Gauljac et Taboada-Leonetti, 1994).

7) Les fondements de la NGP par le biais de la transformation institutionnelle :

« la performance, la responsabilisation, l'injonction à l'autonomie, la privatisation, le partenariat Public-Privé ainsi que la sous-traitance » :

Les méthodes de transformation utilisée par la NGP telles que la performance, la responsabilisation, l'injonction à l'autonomie, privatisation, le partenariat public-privé et la sous-traitance permettent de rendre la gestion des administrations plus efficaces et à moindre coût en s'appuyant sur des méthodes qui mesurent le rendement et les actions des intervenants. Cependant, celles-ci constituent des lacunes et des entraves dans le travail quotidien des intervenants sociaux.

Cela veut dire que les intervenants de l'administration publique du Système de la Santé et des Service Sociaux (SSSS) son identifiés comme uniques responsables de l'incompétence qui survient au sein de ces agences publiques comme celle de la DPJ et ces derniers ne sont pas défendus sur la place publique (Le Pain, 2021).

La performance selon (Schaufeli et Tarin, 2014) demeure dans l'équilibre entre les ressources disponible (aspect positifs) au travail et les exigences (aspects négatifs). Or, le rythme intense au travail a une incidence sur l'épuisement au travail (Demerouti & al, 2001; 2003).

La responsabilisation des acteurs du service public a pour effet d'imputer aux individus leurs propres difficultés auxquelles ils font face (Parazelli & al. (2017).

La responsabilisation est utilisée aussi dans le but de responsabiliser certaines populations bien ciblées par rapport à leurs problèmes telles que le chômage, l'itinérance, la criminalité, la toxicomanie (Parazelli, 2017, p. 14). Parfois, on demande aux individus de surmonter leurs problèmes et d'agir seuls pour leur faire endosser la responsabilité de leurs échecs (Parazelli & al, 2017, p.18).

Donc, ce que l'État cherche, c'est de prendre le pouvoir des citoyens en valorisant la responsabilisation qui constitue en vérité une contrainte (Martuccelli, 2004). D'ailleurs ce dernier nous dit ceci :

« Ce n'est qu'à l'issue de cette inflexion que la responsabilisation [….] Apparaît comme un mécanisme d'inscription […] de la domination » (Martuccelli, 2004, p.479).

De plus, dans les recherches de Dagan et coll. (2016), ces derniers nous disent que l'imputabilité des intervenants sociaux de la DPJ dans la prise de décisions de la sécurité et du développement de l'enfant a un impact sur leur stress post-traumatic secondaire.

L'injonction à l'autonomie est une forme d'injonction à l'émancipation qui exige l'accomplissement de soi au risque que l'individu devienne volontairement un acteur soumis à la domination et à l'autorité (Parazelli & al, 2017). Par exemple, certaines agences publiques comme la DPJ poussent les enfants et familles autochtones à être autonomes dans la prise d'initiatives et d'actions pour trouver un emploi, un logement ou pour éduquer leurs enfants tout en ignorant les conditions de vie de ces personnes, mais aussi sans leur offrir l'accès à des moyens et références à des structures administratives spécialisées dans l'emploi, l'éducation et le logement comparativement au reste des Canadiens. À cet égard, il serait important de s'interroger sur les conditions de vie des individus (Parazelli & al, 2017).

Premièrement, la privatisation dans le secteur de la santé et des services sociaux est utilisée sous le synonyme de « la viabilité » ou de « la santé à but lucratif » (CSN, 2015). Mais il y a un sérieux problème dans l'ouverture des services de la santé à des fournisseurs privés à l'échelle internationale, car des investisseurs étrangers pourraient venir au Canada et délivrer des services de soins avec des coûts élevés et qui ne répondent pas aux besoin de la population ni aux politiques du gouvernement en place pour lequel les canadiens ont votées. Bien que les dangers de transformer les services de santé et des services sociaux vers des services à but lucratifs pourrait créer des dommages, en 2015, l'ex premier ministre Philippe Coullard fait une déclaration à l'assemblé nationale, tenu le 10 novembre 2015, il s'adresse au président de l'assemblé nationale et lui dit ceci:

> M. le Président, je vais quand même dire de façon plus large que la solution — une des solutions, ce n'est pas la seule, mais une des solutions, dans l'avenir, pour l'avenir de notre système de santé afin de le rendre plus efficace, plus accessible — c'est de permettre aux ressources privées d'être utilisées pour le bénéfice du plus grand nombre, ce qui signifie parfois d'utiliser du financement public, d'ailleurs comme c'est le cas depuis le début du système de l'assurance maladie, avec les cliniques privées d'omnipraticiens, par exemple, qui sont des entreprises privées, dont le gros des revenus proviennent de l'assurance maladie du Québec (CSN, 2015).

En second, le partenariat Public-Privé utilise des stratégies comme la décentralisation des décisions et des responsabilités dans le secteur public, il devient un instrument attrayant utilisé pour accroitre la productivité dans les administrations publiques de grande taille, et ce dans le but de remédier au problème de contrôle des activités administratives (Lacasse, 1998). En l'occurrence, cette décentralisation des décisions ainsi que la concurrence représentent aussi des instruments pertinents de la NGP utilisés comme des stratégies dans la prise de décision du partenariat Public-Privé (Lacasse, 1993).

Troisièmement, la sous-traitance dans le SSSS est utilisé pour plusieurs raisons. Dans les travaux de Lacasse (1993) celui-ci nous dit que la sous-traitance est lucrative, car elle permet d'augmenter l'efficience dans le secteur public ainsi que des économies (Lacasse, 1993, p.128). Cependant la sous-traitance est une voix de réorganisation dans le secteur public qui crée de la concurrence entre les unités de la même organisation et cela n'est pas aussi lucratif lorsque les employés deviennent démotivés, certains désobéissent et d'autres demandent le départ volontaire, cela met en péril les objectifs de l'administration publique (Lacasse, 1993, p.128).
Ces éléments sont utilisés comme des fondements de la NGP dans le but de favoriser l'efficacité et la souplesse des administrations publiques en offrant une grande autonomie aux gestionnaires publics (Lacasse, 1998). Par contre, à long terme, l'efficience de l'organisation publique diminue puisqu'il y a une perte au niveau de l'expertise, due à la décentralisation des décisions et des responsabilités. À cet égard, celui-ci nous dit ceci :

> Si le fait de sous-traiter permet des économies immédiates, mais réduit la capacité d'adaptation à long terme de l'organisation, en raison par exemple de perte de masse critique d'expertises dans le domaine. Dans ce cas hypothétique, l'efficience dans la conduite d'une activité s'accroit à court terme, mais l'efficience de l'organisation décroît à long terme (Lacasse, 1998, p.122).

Par ailleurs, nous constatons qu'il n'y a pas une grande différence entre la « NGP » et le « toyotisme ». En fait, les fondements de la NGP nommés ci-haut n'ont pas rompu totalement avec les caractéristiques du toyotisme parce que les tâches de travail des employés sont contrôlées par la hiérarchie dans les deux cas et que ces tâches de travail sont assujetties à des objectifs de performance et de rendement quantifiables. En revanche, cela constitue des barrières au niveau des principes et fondements du travail social et viendrait occulter les tâches des intervenants sociaux parce que la mission d'un travailleur social et de veiller au bien-être des usagers et non

pas de répondre aux objectifs de Quota à atteindre. L'approche du ministère de la Santé et des services sociaux basée sur la NGP qui était adoptée à la suite de la promulgation en 2015 de la loi numéro 10 ne représente pas sur le plan empirique certains fondements du travail social nommé par l'association canadienne des travailleurs sociaux (ACTS) qui sont le respect de la dignité et de la valeur des usagers, la défense de la justice sociale, l'intégrité et l'humanité dans la pratique professionnelle (ACTS, 2023) parce que les responsables de ces administrations publiques imposent des transformations sous forme d'objectifs de rendement et de performance aux intervenants sociaux comme les « case load ». Bien au contraire, cela représente un bon exemple de la NGP qui provoque des impacts sur les intervenants, puisque cette surcharge de travail quantitative ne représente rien d'autre qu'une atteinte à la santé mentale des intervenants sociaux (Grenier & al, 2014).

La problématique se situe au niveau des réformes dans le service de la santé et des services sociaux du Québec, notamment par l'entremise du projet de la loi 25, promulgué en 2003 ainsi que le projet de la loi 10 (réforme Barrette) promulguée le 09 février 2015.

Il serait donc important de démontrer comment la réforme (Barrette, 2015) s'inscrit dans le concept de la NGP, cela nous permet de faire des liens entre la réforme Barrette et les principes de la NGP.

En effet, la NGP s'inscrit de façon plus large dans une société fondée sur le rapport du gain, le rendement, la performance, l'initiative, la responsabilisation individuelle, l'autonomisation, la privatisation, le partenariat ainsi que la sous-traitance. Dans ces circonstances, le gouvernement libéral du Québec a démontré sa volonté de réformer le SSSS depuis très longtemps et de la refonte du système de la santé et des services sociaux à travers la création de rapports d'enquêtes par différentes commissions comme la commission Rochon (Bourque, 2014, p.96). Cela permet de faire des modifications dans le but d'améliorer le système de gestion de la santé et des services sociaux et de réduire les délais d'attentes et d'augmenter la qualité des soins. Cependant, ces réformes ont des côtés négatifs, comme la réforme adoptée en 2003, sous bâillon, sous le gouvernement de Jean Charest et qui s'était appuyée sur la réforme des structures (Bourque, 2014, p.97). D'ailleurs vers les années 2003, le projet de la loi 25 (*la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux)* a été adopté lorsque Philipe Coullard était ministre de la santé et des services sociaux. Ce projet de loi numéro 25 encourage la décentralisation par la création des agences

de santé et des services sociaux dans des territoires spécifiques du Québec ainsi que des centres de santé et des services sociaux et de réduire les délais d'attentes et d'augmenter la qualité des soins.

À ce sujet Le Pain (2021) nous dit que les réformes au niveau du service de la santé et des services sociaux comme le projet de loi numéro 10 (Projet Barrette, 2015) créent des difficultés émotionnelles auprès des intervenants de la DPJ. (Le pain & al. 2021).

Les réformes tentent de rationaliser le choix et le mode de nos interventions. Ces nouvelles formes de gestion s'inspirent des pratiques de contrôle des coûts. Ces pratiques mettent l'accent sur la bureaucratie par l'entremise d'outils de contrôle des résultats (Jetté et Goyette, 2010). Par conséquent, les intervenants se retrouvent soumis au dilemme d'appliquer les politiques publiques, mais aussi de créer des relations avec tous les usagers dans le but de répondre à leur besoin en matière de santé et de services sociaux. Dans ce sens, ils contribuent à mettre en action les injonctions de l'administration publique ainsi que les politiques standardisées et impersonnelles (Sauviat, 2021). Cette situation crée des difficultés émotionnelles auprès des intervenants qui deviennent la cible des jugements de gestionnaires quant à leurs services jugés inefficaces (Le Pain, 2021). D'ailleurs, les réunions avec le superviseur tournent autour du rendement ou de la productivité de l'intervenant (Le Pain, 2021). Les compétences et les services des intervenants sont jugés inefficaces et remis en cause par le gestionnaire lors de l'expression des difficultés liées à la surcharge au travail. Les intervenants se retrouvent blâmés pour la détérioration des conditions de travail qui sont invisibles à l'œil des gestionnaires (Le Pain, 2021).

CHAPITRE II

L'IMPACT DE LA NGP SUR LE MILIEU DE TRAVAIL DES INTERVENANTS DE LA SSSS :

La réforme (Barrette, 2015) est considérée comme la plus récente application des principes de la NGP dans le SSSS (Grenier &al, 2019, p.7). Celle-ci nous rapporte dans ces recherches que les travaux les réformes dans le SSSS a ont des impacts directs sur les services sociaux ainsi que sur les pratiques des intervenants qui œuvrent dans le services de la santé et des services sociaux, car la fusion des établissements de a donné naissance à de sérieux problèmes tel que : le transfert du

personnel, la restriction dans l'accès au service à la population; la rupture de certains services tel que ceux de la santé mentale; un désordre entre la santé et le social et l'annulation de l'intervention préventive (Grenier &al, 2019, p.8). D'ailleurs les intervenants de la DPJ disposent de peu de ressources et se retrouvent pris par des problèmes qui auraient pu être réglés par d'autres services de première ligne (Grenier &al, 2019, p.8). Ils accordent peu de temps aux familles et vont référer les parents à certaines ressources auxquelles ces familles n'auront pas accès pour de multiples raisons comme le transport (Grenier &al, 2019, p.8).

1) *La* détresse vécue par les intervenants à la suite de la réforme Barrette et, par le fait même, de la NGP :

La détresse vécue par les intervenants à la suite de la réforme (Barrette, 2015) s'explique par plusieurs faits. Selon Jacques (2004), il y a des groupes qui subissent le pouvoir, les normes et les valeurs imposées par d'autres groupes qui détiennent ce pouvoir. Cela crée de la détresse auprès des intervenants sociaux qui œuvrent dans le SSSS. Dans les travaux de Bouque (2019) une intervenante a témoigné ceci :

> J'étais moins contre [les fusions]. […] Je ne connaissais pas le concret d'avant. J'étais nouvelles, je voulais faire ma place, fait que, tu dis oui à tout […] Ils m'ont demandé une ÉNORME mobilité, […] Ça n'avait pas de sens ! J'étais toujours sur la route… des feuilles et des feuilles de kilométrage. […] Je voulais plaire au boss… j'étais clairement épuisée (Bourque, 2019, p.10).

Par ce témoignage éloquent nous constatons une situation d'épuisement de l'intervenante. Cela a une incidence sur la performance. La gestion par la performance force les intervenants à augmenter les chiffres de traitement de dossier au nom de la performance, mais au détriment de la dégradation des services sociaux (Bourque, 2019, p.11).

Les réformes dans le SSSS ont créé un problème important sur lequel nous devons nous pencher. Ces réformes ont considérablement changé les tâches et conditions de travail des intervenants sociaux au point où certains intervenants identifient la création du centre intégré universitaire de la santé et services sociaux « CIUSS » et centre intégré de la santé et services sociaux « CISSS » comme un « monstre » (Bourque, 2019, p.10) dû à l'énormité de ces structures dans lesquelles les usagers et intervenants se perdent facilement. Donc le terme monstre a été donné pour décrire les

pratiques autoritaires de la NGP qui se justifient par des chiffres et qui résultent par l'augmentation de la charge du travail et qui mène à l'épuisement professionnelle (Bourque, 2019, p.10). À cet égard une intervenante déclare ceci :

> On passait d'une obligation de voir 25 [usagers différents] à …45 [usagers différents], […] Dans ce temps-là, ils nous donnaient 6 mois par [client] de suivi, 4 rencontres par journée […] il y avait comme des barèmes qui se mettaient en place. (…) Ils ont fait venir un coordonnateur régional pour les *best practices,* qui allait nous dire comment faire notre travail […] pour atteindre ce chiffre-là…Graduellement, on s'est fait dire que [les épisodes de services de] 6 mois, c'était trop. Là, il fallait faire du 3 mois (Bourque, 2019, p.10).

2) *Les* principales difficultés vécues par les intervenants ainsi que par les usagers de SSSS selon les recherches contemporaines :

Pour les besoins de notre recherche nous avons prélevé neuves lacunes ci-dessous. Elles sont documentées par des chercheurs scientifiques à la suite des révélations émanants des intervenants sociaux qui oeuvent dans le SSSS et des usagers ayant utilisé le SSSS.

2.1 Les difficultés au niveau de l'autonomie des intervenants :

Bourque & al (2014), nous démontrent dans leurs travaux que les réformes dans le SSSS ont une incidence sur l'autonomie des décisions des intervenants sociaux qui devient limitée par le contrôle accru et la domination exercé de plus en plus par les gestionnaires de SSSS en faveur des profits économiques (Bourque & al, 2014, p.116). En effet, le fait de donner une priorité imminente aux statistiques à réaliser porte atteinte à l'autonomie des intervenants qui dénoncent de plus en plus cette limitation ou l'absence de respect de l'autonomie professionnelle en particulier lors de l'évaluation ou de l'orientation des plans d'interventions (Bourque & al, 2014, p.83).

2.2 Les difficultés au niveau de la communication entre les intervenants sociaux et les gestionnaires (Brie de confiance) :

Selon les recherches de Le Pain & al (2021), les raisons de la perte de confiance entre les intervenants sociaux et les gestionnaires découlent de multiples raisons.

Premièrement, il y a une divergence des perceptions au niveau des rôles et obligations entre les gestionnaires et les TS.

En second lieu, les gestionnaires utilisent les objectifs de performance basés sur les statistiques, les ratios et les chiffres inspirée de la NGP, plus précisément des techniques de gestion utilisées dans le secteur privé.

Troisièmement, certains gestionnaires ont tendances à se préoccuper davantage de leur perspective de carrière et des gains personnels plutôt que de prioriser le bien-être des intervenants comme l'illustre les recherches de Grenier & al (2016) qui montrent que cela crée des tensions entre les TS et les gestionnaires qui ne possèdent pas de compétences cliniques, laissant la détresse des intervenants s'envenimer (Le Pain, 2021, p. 529).

2.3 Les difficultés à assurer des services de qualité et de l'accessibilité :

Au nom de la qualité et de l'accessibilité des services de la santé et des services sociaux, les réformes dans le SSSS ont permis de réduire le nombre d'établissements de soins de la santé et des services sociaux de 132 CSSS à 34 CISSS et CIUSSS. Cela a permis aussi de fusionner les services de la DPJ (Grenier &al, 2019, p.7). Malheureusement cette fusion mène à la dérive des services et cela a une incidence directe sur la qualité des services sociaux, ce qui met la sécurité de la population en danger (Grenier &al, 2019, 16). Certaines réformes sont susceptibles d'entrer en conflit avec les politiques et fondements des services publics (Visscher & al, 2014, p.177). On assiste à une dégradation de la qualité des services où règne un désordre éthique et politique. Cela crée de l'épuisement au travail et l'augmentation soit du taux d'absentéisme ou de départ volontaire des intervenants ainsi que le « Burnout » (Grenier &al, 2019, 17).

2.4 Les difficultés au niveau du respect de l'autonomie, la légitimité professionnelle et les valeurs des intervenants sociaux :

Selon les recherches menées par Grenier & al (2019), les valeurs du travail social sont instrumentalisées en faveur des injonctions paradoxales et de la standardisation des procédures. Par conséquent, la créativité, l'innovation et le dynamisme de l'organisation sont rompu par le manque de respect des valeurs du travail social qui touchent de façon indéfectible les TS (Grenier & al, 2019, p.15). De la même façon, la réorganisation des politiques qui découlent des réformes dans le SSSS a influencé de façon significative les valeurs des intervenants ainsi que leur légitimité professionnelle. Cela a baissé leur autonomie et augmenté le volume de travail ainsi que la façon

d'exercer le travail social (Grenier & al, 2019, p.15). Cela résulte par la naissance d'un sentiment de souffrance au travail et qui poussent les TS à se retrouver en congé de maladie allant jusqu'à la démission (Grenier & al, 2019, p.15).

2.5 Les difficultés au niveau de la charge du travail :

Selon Grenier et al (2014), la NGP s'appuie des nouvelles techniques managériales de productivité et d'efficacité, cela engendre des changements dans les conditions de travail tel que l'augmentation de la charge de travail des intervenants sociaux (Grenier, 2014, p. 46). Celle-ci est reconnu comme une surcharge de travail qui a des impacts sur les intervenants tel que l'épuisement au travail (Grenier & al, 2014, p.46).

3) Les difficultés vécues par les usagers :

Les difficultés vécues par les usagers dans le SSSS sont les suivantes **:**

***3*.1 Les difficultés à s'adapter à un réseau de la santé immense et complexe** : Les usagers ont de la difficulté à recevoir des services SSSS lorsque les milieux de soins sont complexes, les interventions sont universelles et globales et ne tiennent pas comptes des besoins personnels de l'usager sous couvert du manque de ressource (Grenier & al, 2014, p.57). Donc cela contrevient à l'objectif de fournir des services accessibles et adapter aux besoins des usagers tel qu'il est stipulé dans les réformes de (Barrette, 2015).

***3*.2 Les difficultés au niveau du respect de l'autonomie de choix de l'usager :** En effet l'usager a de moins en moins la possibilité de choisir les services adéquats à sa situation, car les SSSS sont soumis au contrôle de l'administration publique et l'usager peut se retrouver sanctionné ou blâmé s'il ne répond pas aux directives et résultats des politiques issues des réformes et qui s'inspirent de la NGP (Grenier & al, 2014, p.65). Donc cette pratique s'oppose au principe de l'autodétermination de l'usager puisque les priorités et résultats sont définis et contrôler par l'État (Bourque & al, 2014, p.65).

3.3 Les difficultés à respecter le droit des usagers :

Grenier & al (2015) nous montrent que la réforme de (Barrette, 2015) qui s'inspire de la NGP trouve des Lacunes avec le code d'éthique du SSSS en particulier au niveau de l'accès sur les mécanismes des plaintes, accès au dossier médical et l'absence de la transparence dans l'évaluation et le traitement des plaintes des usagers (Grenier & al, 2015, p.58).

3.4 Les difficultés dans l'accès à des services professionnelle proche du domicile des usagers :

Les usagers du SSSS souffrent de l'absence de ressources professionnelle proche de leurs communautés, ils doivent se déplacer vers les grandes villes pour recevoir les services de SSSS auxquels s'ajoutes le manque de certains médecins spécialistes même dans les grandes villes tel que les rhumatologues, les chirurgiens, les orthopédistes (Grenier & al, 2015, p.58).

Ces neufs lacunes révélées en haut ont des impacts, d'une part, sur les usagers, tel que les ex-enfant de la DPJ, leurs parents et grands-parents ainsi que les familles d'accueils et d'autre part,
sur les intervenants de la DPJ.

4) L'impact des difficultés de la DPJ en lien avec les réformes Barrette (2015) sur les conditions de travail des intervenants sociaux :

Le fait d'encourager la privatisation, la sous-traitance, le partenariat, la responsabilisation, la concurrence, l'autonomisation et la performance dans le SSSS a donné des conséquences sur les intervenants sociaux restreints dans leur pratique et leur autonomie ainsi que dans leur marge de manœuvre au travail (Grenier & al, 2014). Ces multiples transformations dans les pratiques du travail social pourraient avoir un impact sur la santé mentale des intervenants (Grenier & al, 2014).

4.1 L'impact des difficultés de la DPJ en lien avec les réformes Barrette (2015) sur le plan personnel des TS :

À la lumière de la littérature que nous avons analysée, nous avons constaté les impacts suivants :

4.1.1 L'impact sur la santé mentale et physique des TS:

L'Ordre des Travailleurs Sociaux et Thérapeutes Conjugaux et Familiaux du Québec (2020) est grandement inquiet des conditions de travail des TS qu'il encadre, en particulier ceux qui œuvrent à la DPJ, car ces conditions de travail entravent les pratiques du travail social et engendre des conséquences sur la santé mentale et physique des TS. (OTSTCFQ, 2020, p.26). Ces conséquences ont été démontrées dans les recherches de Collins et al (2003) tel que l'irritabilité, l'anxiété, la dépression, la culpabilité, la fatigue, les difficultés de sommeil, les problèmes somatiques, des troubles gastro-intestinaux (Collins et Long, 2003).

De la même façon, l'Ordre des Travailleurs Sociaux et Thérapeutes Conjugaux et Familiaux du Québec (2020), a confirmé que les TS du SSSS œuvrent dans des conditions contraignantes et dans un contexte qui entrave la qualité des pratiques (OTSTCFQ, 2020, p.26), car les TS sont confrontés au dilemme de choisir entre les directives du SSSS qui vont à l'encontre des valeurs fondamentales du travail social, particulièrement au sein de la DPJ (OTSTCFQ, 2020, p.26). Cela crée de la souffrance psychologique auprès des TS qui trouvent beaucoup de difficultés pour déployer leurs compétences sans se heurter aux contraintes (OTSTCFQ, 2020, p.26).

Ces impacts au niveau de la santé mentale et physique chez les intervenants sociaux de la DPJ sont aussi démontrés dans les recherches de (McFadden et coll., 2015; Campbell et Taylor, 2015) sous forme de détresse et de difficultés émotionnelles. De la même façon, d'autres chercheurs (Jauvin, Freeman, Côté, Duchesne et Allaire, 2019) démontrent une hausse de la souffrance émotionnelle auprès des intervenants de la DPJ de la région Chaudière-Appalaches.

4.1.2 L'impact sur le plan de la sécurité et de l'intégrité physique des TS :

Dans les travaux de Dagenais et Al (1998), ces derniers nous démontrent que les intervenants de la DPJ subissent des atteintes à leurs crédibilité et intégrité physique lors des interventions de crise, au quelle s'ajoute la détresse des familles prises par le système de la DPJ (Dagenais & Al, 1998). D'ailleurs le 7 et le 8 février 2021 deux jeunes intervenantes nommées Sarah et Pascale âgées de 23 et 26 ans se sont suicidées. Elles travaillaient toutes les deux à la DPJ de Montréal, l'une était au sud de Montréal et l'autre au Nord auquel s'ajoute le suicide dans le logement assigné par son employeur, SSSS du village de Kuujjuaq d'un excellent travailleurs social, auteur innovateur, intervenant psychosocial et athlète. Donc nous constatons que les lacunes du SSSS ont impact sur

la sécurité physique des intervenants sociaux. De plus, Ferguson (2005) ajoute que les intervenants sociaux sont pris dans une sorte de piège caractérisé par la crainte dû, d'une part, à la violence et aux menaces lors des intervention. D'autre part, les intervenants ne peuvent pas abandonner les situations d'intervention de crise en particulier lorsque le développement et la sécurité de l'enfant sont compromis. Ce sentiment de crainte à l'atteinte de la sécurité et de l'intégrité des intervenants sociaux engendre une incidence sur le développement de méthodes d'intervention défensives (Ferguson, 2005). Donc les intervenants sociaux subissent de l'insécurité dans l'exercice de leurs fonctions. Dans ce cas, le travail des intervenants sociaux a besoin d'efforts considérables d'abord dans la protection de leur sécurité et intégrité physique par la DPJ. En revange, ces intervenants reçoivent peu de reconnaissance et de récompenses. Par conséquent, il y a un déséquilibre entre les efforts et récompenses (Siegrist. 1996).

4.1.3 L'impact sur le plan de l'épuisement professionnel :

Selon Chapelle (2016), il n'existe aucune définition commune de l'épuisement professionnel jusqu'à aujourd'hui, car les modèles d'études sur la mesure de l'épuisement au travail sont différents selon les différents facteurs liés à la population et aux différentes dimensions psychologiques dans lequel se trouve cette population concernée (Chapelle, 2016).

Selon les rechreches menées par Isabelle Le Pain (2021), l'épuisement au travail a un lien, d'une part avec les tensions issues des relations professionnels et des difficultés émotionnelles avec les gestionnaires, cela mène à l'augmentation du stress et de la violence au travail (Le Pain, 2021,p.54). d'autre part, les recherches de Jauvin et coll. (2019) nous démontrent que l'épuisement au travail est issu de différents facteurs de stress liés à l'organisation de travail et cela a une incidence sur un taux élevé d'intervenants sociaux qui travaillent auprès de l'aide à l'enfance (Jauvin & al, 2019, p.7).

Selon les travaux de recherches menés par Anderson (2000) auprès 151 intervenants sociaux de la la protection de l'enfance, celui-ci nous dit que 62% de ces intervenants sociaux démontrent un taux élévé d'épuisement professionnelle (Anderson, 2000). Pour remédier à ce problème, certains d'entre eux utilisent soit la stratégie d'évitement ou bien celle de l'adaptation (Anderson, 2000)). Malheureusement, aucune de ces deux stratégies ne peut garantir la protection contre l'épuisement emotionnel dont souffrent les intervenants sociaux en protection de l'enfance.

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre l'impact des réformes du système de la santé et des services sociaux sur les conditions de travail des intervenants sociaux qui œuvrent à la DPJ.

CHAPITRE III

Le cadre théorique : « Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the individual in public services »

Le cadre théorique que nous avons sélectionné pour guider cette recherche qualitative s'appuie sur la théorie du « *Street-Level Bureaucracy : Dilemmas or the individual in public services » de Michael Lipsky (1980*).

Cette théorie de Lipsky (1980) s'intéresse à deux notions fondamentales : la première notion représente le dilemme auquel font face les intervenants vis-à-vis des politiques publiques et du pouvoir discrétionnaire. La deuxième notion se base sur les relations entre les usagers et les intervenants comme les travailleurs sociaux, les policiers, les avocats et les enseignants. Cela permet d'examiner comment le pouvoir discrétionnaire, les conditions de travail et les politiques influencent les relations entre les usagers et intervenants sociaux.

Il y a une définition claire du « Street-Level Bureaucracy » que Sauviat (2021) nous fait part dans ses travaux. Il nous dit ceci : « Street-Level Bureaucracy » peut être entendue littéralement comme une « *bureaucratie de rue » c'est-à-dire une bureaucratie de proximité* » (Sauviat, 2021, p.117). En outre, Lipsky (1980) nous dit clairement que le fait que les intervenants exercent les politiques du gouvernement ainsi qu'un pouvoir discrétionnaire sur les individus avec qui ils développent des relations, fait d'eux des « Street-level Bureaucrats » (Lipsky, 1980).

Ce cadre théorique du « Street-Level Bureaucracy » nous permet d'analyser l'impact des réformes dans le SSSS sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ, à la suite du projet de la loi 10. Cela permet d'apporter de la clarté et une nouvelle vision sur les impacts de la NGP auprès des intervenants sociaux ainsi que de nous pencher davantage sur le contexte et les conditions d'émergence de la NGP afin de pouvoir constater comment les objectifs de performance et le pouvoir discrétionnaire influencent les conditions de travail des intervenants

sociaux, parce que certains intervenants ont une marge de manœuvre limitée dans l'interprétation et l'application des politiques. Ils doivent se soumettre au pouvoir discrétionnaire de leurs gestionnaires et en même temps atteindre les objectifs de performance dans un temps très réduit (Lipsky 1985). En outre, les objectifs de rendement imposés par les gestionnaires réduisent la marge de manœuvre et l'utilisation du pouvoir discrétionnaire des intervenants (Lipsky, 1985). Puisque l'approche de Lypsky (1980) reprend les fondements de la NGP basée sur la mesure des objectifs de rendement et de performance telle que décrit dans le chapitre numéro quatre de son ouvrage (lipsky, 1980), celui-ci met la lumière sur l'incapacité des intervenants à répondre aux besoins des usagers de façon adéquate et dans les meilleures conditions. Il nous dit ceci :

> Street-level bureaucracies are consistently criticized for their inability to provide responsive and appropriate service. The experience of seeking service through people-processing bureaucracies is perceived by enough people as dehumanizing that the phrase "human services" is often understood as ironic by all but those who work under that label (Lipsky, 1980, p.27).

Lipsky (1980) examine dans son approche comment les intervenants peuvent mettre en œuvre les politiques publiques dans la société au point où ils jouent le rôle de « policymakers » (Lispsy, 1980) puisqu'ils ont un pouvoir discrétionnaire dans la façon de distribuer les services publics (Carrier, 2003). Lipsky (1980) insiste aussi sur la nécessité d'éviter de déshumaniser les services publics, car cela a des effets sur les conditions de travail des intervenants sociaux.

De plus, l'approche de Lipsy (1980) soulève l'existence du dilemme dans les relations entre les individus, c'est-à-dire entre les intervenants et les usagers, par exemple lorsqu'un intervenant de la DPJ tente de placer un enfant à l'extérieur de sa communauté, sous l'ordre du DPJ, cela crée, d'une part, des tensions chez les parents et de l'autre part, de la détresse auprès de l'intervenant qui se retrouve pris entre la directive du DPJ et la blessure des parents. Souvent, ce sont les usagers pauvres qui se retrouvent dépendants des services publics dans un contexte non volontaire (Lipsky, 1980) et ces derniers n'ont pas le pouvoir de s'affirmer devant les personnes en autorité comme les policiers, les juges et les travailleurs sociaux (lipsky, 2010). D'autre part, les gens riches ne dépendent pas des services, car ils ont la possibilité d'obtenir des services de santé et de services sociaux ainsi que les services juridiques auprès du secteur privé.

Selon l'approche de lipsky (1980), les politiques publiques sont indifférentes par rapport aux pertes et dommages que subissent les usagers, car si un usager n'est pas satisfait de la qualité du service, il y aura toujours un autre usager dans le besoin et prêt à utiliser les services publics, car il y aura toujours des familles en difficulté qui utiliseront les services publics tel que ceux de la DPJ de façon involontaire sur ordonnance soit d'un juge ou du DPJ en évoquant les pouvoirs que lui confèrent la loi sur la protection de la jeunesse P-34.1

Par ailleurs, ces intervenants sont soumis aux dilemmes liés aux objectifs de rendement et de la performance ainsi qu'à l'utilisation de leur pouvoir discrétionnaire limité. La NGP oblige les intervenants à utiliser leur discrétion pendant les interventions pour accomplir les objectifs de performance (Lipsky, 1985). Dans ce sens, les réformes en santé et services sociaux poussent les intervenants à utiliser leur discrétion lorsqu'ils se retrouvent pris dans un volume de travail élevé auxquels s'ajoutent les exigences de rendement et de performance pour résoudre les problèmes des usagers. Cela fait baisser la motivation des intervenants et les pousse à se résigner à accomplir certaines tâches de travail (Shim, Park, & Eom, 2017). D'ailleurs Lipsky (1985) et Evans, (2011) s'entendent sur le fait que les gestionnaires utilisent les intervenants comme des ressources pour réaliser les objectifs organisationnels (Lipsky, 1985, Evans, 2011). Certains gestionnaires n'ont pas de compétence en gestion d'organisation et demeurent dans l'incapacité d'offrir du coaching aux intervenants (Lipsky, 1980) Ces conflits au travail émanent de différentes sources comme les directives incohérentes provenant de différents gestionnaires au point où l'intervenant ne comprend plus son rôle (Lipsky, 1980). Le niveau de délégation des pouvoirs des gestionnaires envers leurs intervenants affecte la façon des intervenants de percevoir les politiques (May et Winter, 2009).

CHAPITRE IV

CADRE METHODOLOGIQUE :

Notre recherche est qualitative sans CER. Elle se base sur une analyse documentaire. C'est-à-dire, l'analyse des données qui se trouvent dans les deux rapports de mémoires déposés à la commission Laurent (2020), en l'occurrence le rapport nommé « 42 Forums » ainsi que le rapport « Votre Histoire » où se trouve le témoignage de 488 citoyens et 1526 professionnels qui démontrent l'existence des lacunes au sein des politiques de la DPJ qui ne sont pas réglées jusqu'à aujourd'hui. Notre recherche s'appuie aussi sur différentes sources pertinentes qui proviennent soit d'ouvrages, d'articles scientifiques ainsi que des vidéos sur YouTube.

Cette approche qualitative met en valeur tout le long de notre recherche les témoignages des personnes (Mayer, Ouellet, St-Jacques et Turcotte, 2000). Dans notre cas, ce sont les témoignages des intervenants et usagers des services de la DPJ qui ont livré leurs différentes expériences, émotions et sensations durant les activités de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, communément appelée Commission Laurent, du nom de la présidente, et qui ont été compilés dans 2 rapports soit les rapports intitulés « 42 Forums » et « Votre Histoire ». Nous allons aussi utiliser la revue de la littérature trouvée dans de multiples ouvrages d'auteurs, des articles scientifiques et des vidéos en lien avec l'impact de la NGP sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ.

Cette démarche est ancrée dans le champ des sciences sociales, car elle s'intéresse à l'expérience humaine. Cela permet de rendre compte en matière de la réalité sociale (Turcotte, 2000). Nous allons préciser les concepts et les perspectives dans le cadre de notre recherche dans le but d'éclaircir et de préciser nos thèmes principaux sans aucune ambiguïté ni malentendu. Pour se faire, il serait important de préciser avant tout le concept de la NGP. Ensuite nous allons présenter les piliers de la NGP qui se base sur la performance, la responsabilisation, l'autonomie, la sous-traitance, le partenariat et la privatisation.

L'utilisation de la méthode qualitative dans le cadre de notre recherche permet de contextualiser, d'opérationnaliser et de présenter notre travail à partir des données recueillies de la revue de la

littérature qui permet de répondre à notre question de recherche sur l'impact des réformes dans le SSS sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ.

La pertinence de cette recherche qualitative se justifie dans l'utilisation d'article de méthodologie sur les apports de la recherche qualitative. Les éléments clés du processus de notre recherche feront l'objet d'une analyse rigoureuse, d'interprétations et de discussion pour ouvrir l'horizon sur des recherches futures. Ces éléments clés sont pertinents dans le processus de notre recherche, car ils permettent de bien comprendre l'influence de la NGP sur les conditions de travail d'intervenants qui œuvrent au sein de la DPJ. Ces choix méthodologiques sont cohérents avec notre question de recherche parce que nous avons commencé par aborder la pertinence de la méthode qualitative. Notre méthode d'analyse thématique permettra d'analyser les données qui se situent dans les deux rapports de mémoire déposés à la commission Laurent ainsi que l'analyse des réformes dans le SSS qui découlent du projet de la loi 10 en lien avec nos thèmes principaux qui sont : l'impact de la NGP ; l'épuisement au travail ainsi que les intervenants sociaux de la DPJ.

Notre échantillon est obtenu en utilisant la technique de l'échantillonnage intentionné. C'est-à-dire qu'il est établi avec « un choix raisonné » tel que l'utilisation de l'échantillon d'information qui se trouve dans la revue de littérature en lien avec la réforme dans le SSS.

Notre méthode d'échantillonnage s'effectue en faisant la collecte et l'analyse de données qui se trouvent dans différentes banques de données. Plus précisément, nous utilisons les données spécifiques qui se trouvent dans les deux rapports de mémoire déposés à la commission Laurent ainsi que ceux qui se trouvent dans le projet de la loi 10 auxquels s'ajoutent les données dans la banque de données Érudit, Google scholar et Omni. Nous identifions aussi les mots-clés tels que : les impacts de la NGP, l'épuisement au travail et les intervenants de la DPJ.

Les critères de sélection de nos données que nous utilisons se basent sur les trois thèmes respectifs suivants : l'impact de la NGP ; l'épuisement au travail et les intervenants de la DPJ. La technique d'analyse de nos données se base sur l'analyse thématique et cela explique ce que sont les données qui se trouvent dans les rapports de mémoire Laurent (2020) ainsi que dans notre

recension des écrits et qui permettent d'apporter une réponse à notre question de recherche. Suite à nos lectures attentives, nous avons codé et nos données en forme de catégories en lien avec nos thèmes sélectionnés. Nous avons regroupé l'ensemble de ces données filtrées dans différentes sources en forme de catégories comme le fait de regrouper toutes les données sur l'épuisement au travail dans la catégorie qui fait ressortir l'impact de la NGP. Cela permet de faire des liens entre les différents thèmes et classer nos données en prenant soin de bien décrire les éléments qui constituent l'ensemble de notre échantillon.

L'analyse de données de la littérature esr faite en mettant en évidence notre interprétation en tant que chercheur dans le but de contribuer au développement des savoirs dans un domaine précis de la recherche (Fortin, 2006). Dans ce sens, nous allons élaborer une discussion ci-dessous par rapport à notre problématique en lien avec notre question de recherche qui est l'impact de la NGP sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ. Nous allons discuter des résultats que nous avons trouvé suite à l'analyse des données et témoignages des undividus dans des deux rapports de la commission Laurent (2020) ainsi que celle des données de la littérature recueillies en lien avec le projet de la loi 10 (Barrette 2015) et de l'impact de ces réformes dans le SSSS sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ.

Notre analyse permettra d'introduire une critique constructive pour alimenter les futures recherches empiriques. En réponse à toutes ces démarches, nous présumons que la recherche qualitative serait pertinente pour répondre à la question de notre recherche.

Les retombées potentielles directes ou indirectes de notre étude :

Les retombées potentielles directes ou indirectes de notre étude vont apporter un nouveau regard et une nouvelle lumière en faisant ressortir les impacts personnels et collatéraux par rapport aux réformes du SSSS sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ, cela va permettre d'ajouter une valeur scientifique, sociale et pratique aux recherches antérieures. Les retombées spécifiques des résultats de cette recherche pourraient contribuer à faciliter le renouvellement des pratiques et politiques au sein de l'administration publique et du service de la santé et des services sociaux comme à la DPJ pour favoriser le bien-être des intervenants sociaux et des usagers ainsi que celui de leurs familles et communautés. De plus, cela a des conséquences sur le sentiment d'appartenance des intervenants sociaux de la DPJ (CSDEPJ, 2020, p.22).

CHAPITRE V

RESULTATS :

Les résultats que nous présentons dans cette recherche démontrent que les réformes Couillard (2003) et Barrette (2015) sont inspirées de la NGP et la mise en application des principes de la NGP dans les réformes qui ont touché la DPJ causent beaucoup de détresse chez les travailleurs sociaux qui œuvrent dans ce service. Notre démonstration est basée principalement sur la synthèse des témoignages qui se trouvent dans les deux rapports de mémoire de la commission Laurent, nommés « Votre Histoire » et « 42 Forums » dans lesquels ont témoigné 1526 intervenants sociaux qui œuvrent tous les jours auprès des jeunes ainsi que 488 citoyens qui sont des ex-enfants de la direction de la protection de la jeunesse (DPJ), leurs parents, grands-parents et les familles d'accueil (CSDEPJ, 2020, p.5).

Ces témoignages démontrent que les impacts tels que l'épuisement professionnel des TS, la dététioration de leur la santé mentale et physique des TS, l'atteinte à leur intégrité physique et morale ainsi qu'à leur sécurité et tous ces impacts ont des liens avec les six postulats de la nouvelle gestion publique (NGP) qui sont la performance ; la responsabilisation ; l'autonomisation ; la privatisation ; le partenariat et la sous-traitance sur lesquelles la réforme Barrette (2015) s'était fondée et qui a permis aux centres de jeunesse qui appliquent la Loi sur la DPJ de s'intégrer au sein des centres intégrés de la santé et des services sociaux (CISSS) et centres intégrés universitaires de la santé et des services socaiux (CIUSSS). Ces réformes Couillard (2013) et Barrette (2015) sont à l'origine de beaucoup de détresse vécue par les travailleurs sociaux évoluant à la DPJ. En effet, ces réformes ont de multiples impacts tel que la détérioration de la santé mentale et physique des intervenants, l'épuisement professionnel ainsi que l'atteinte à l'intégrité moral et physique ainsi qu'à la sécurité des TS.

Ces impacts que vivent les TS et les usagers, à ce jour, sont dus aux lacunes qui persistent respectivement au niveau de pratiques abusives sous le silence (Omerta) ; du mauvais fonctionnement des services de la DPJ et des politiques de confidentialités ; les lacunes dans la lourdeur administrative et judiciaire, le placement des enfants et la mauvaise relation avec les familles d'accueils ; les lacunes de la DPJ à établir des relations de confiance avec les familles.

1. L'impact sur la détérioration de la santé mentale et physique des intervenants en lien avec « la performance » des TS, « la responsabilisation » et « l'autonomisation » des familles :

Dus aux lacunes au niveau de pratiques abusives sous le silence (Omerta) ; du mauvais fonctionnement des services de la DPJ et des politiques de confidentialités, les intervenants et usagers dénoncent premièrement, la détérioration de la santé mentale des intervenant(es) de la DPJ allant de la dépression en passant par le « burn-out » jusqu'au suicide qui devient banalisée et très peu d'intervenants osent dénoncer officiellement à la cour ces situations inacceptables telles que les conditions de travail hostiles dans lesquelles ils pratiquent, car ils portent la responsabilité et craignent des représailles de la part de leur directeur ou employeur s'ils dénonçaient des situations d'abus (CSDEPJ, 2020, p.22). Le témoignage d'une personne présente au forum de la CSDPDJ dit ceci : « L'atteinte des objectifs administratifs semble être plus importante que d'atteindre les objectifs de bien-être de l'enfant » (CSDEPJ, 2020, p.22). Cela a un lien avec les postulats de la NGP, en l'occurrence « la performance » qui s'appuie sur les objectifs de rendement quantitatif en ignorant le bien-être des enfants et familles. De plus, lors des 42 Forums, un citoyen de rimouski a pris la parole pour déplorer ceci : « *Je ne trouve pas de mot assez éloquent pour vous faire part de l'injustice et la cruauté du système. J'ai grandi dans la DPJ. J'ai survécu, pendant que nombre d'entre vous vivez* » (CSDPDJ, p.24).

De son côté un professionnel du Québec dénonce lors des 42 Forum qu'il vit tous les soirs avec des sentiments horribles. Il révèle ceci :

> *Dans les faits, il y a beaucoup de dossiers qui se retrouvent dans nos charges de cas, que c'est du non-dit, qui sont plus sur la liste d'attente, mais qu'on a pas le temps de gérer. Donc nous, on vit tous les soirs avec le sale sentiment terrible de « moi j'ai un enfant que je n'ai pas vu cette semaine dans ma charge de cas pis qui devrait être encore sur la liste pour montrer la réalité au ministère. Mais c'est pas le cas, c'est moi qui dors avec ce sentiment-là* (CSDPDJ p.26).

De plus, selon la synthèse du rapport « Votre Histoire », on peut lire : *« Des professionnel(le)s soutiennent subir beaucoup de pression pour compléter des évaluations afin de fermer des dossiers, pour se conformer à certains échéanciers* » (CSDEPJ, 2020, p.22).

Cela répond bien au postulats de la performance et de la responsabilisation ainsi que celui de l'autonomisation des intervenants, d'une part, car ils sont forcés à pratiquer avec les lacunes de la DPJ. Dans ce cas, nous constatons d'emblé que les intervenants portent le chapeau des

responsabilités de façon individuelle, alors que c'est le directeur de la protection de la jeunesse qui devrait porter la responsabilité lors des situations de conflits, ce qui répond au postulat de la responsabilisation de la NGP. D'autre part, lorsque les enfants et familles se trouvent dans des conditions inhumaines, les intervenants sociaux sont responsabilisés de façon individuelle de ces échecs, comme le fait que le DPJ ordonne d'enlever les enfants à une famille qui n'a pas de logement convenable au lieu de leur donner accès à un logement social ou à loyer raisonnable. Cela constitut aussi « la responsabilisation » des TS ainsi que de l'autonomisation des familles puisqu'elle se retrouvent seule et abandonnées face à des défis importants tel que le manque de support psychologique de la DPJ, l'absence de l'accès au logement, travail, éducation, structures de transport et familles d'accueils. Cela provoque de l'anxiété et du trauma chez les TS, car ils sont incapables de résoudre certaines lacunes telles que le manque de logement adéquat ou le manque de travail et qui se solde par la détérioration de la santé mentale ou physique.

Deuxièmement, la santé mentale ou physique des TS a un lien, d'une part, avec les lacunes dans la qualité des services et le fonctionnement de la DPJ tel que l'abus de pouvoir, déni des erreurs et absence d'imputabilité) et d'autre part avec les conditions d'exercice ardues, car le fait que certains directeurs de la protection de la jeunesse n'admettent pas leurs erreurs, et abusent de leur pouvoir en imposant un mode de gestion qui découle de la NGP, basé sur les chiffres et la gestion de performance, cela atteint l'intégrité physique et morale des TS et les rend malades comme l'illustre un usager en témoignant ceci : « La DPJ, c'est David contre Goliath », affirme un parent. « La DPJ n'est pas imputable […] elle n'admet pas ses erreurs […] la DPJ est plus forte que la police ! (CSDEPJ, 2020, p.11).

De plus, les usagers des services de la DPJ déplorent l'abus de pouvoir, le déni des erreurs et l'absence d'imputabilité de la part de certains directeurs de la protection de la jeunesse qui font de la récrimination par manque souvent d'impartialité dans un milieu de travail où il y a une absence de contrepouvoir qui remet en question les décisions de la DPJ. Les familles et les enfants naviguent dans le flou total et ne savent pas à quoi s'attendre. Mais ces familles savent maintenant que les autres instances telles que le commissaire aux plaintes, la commission des droits de la personne ou le protecteur du citoyen sont administrées par les mêmes pouvoirs qui se défendent entre eux en protégeant les arrières de la DPJ (CSDEPJ, 2020, p.11). D'ailleurs, un autre usager

de la DPJ révèle ceci *:* « *Je ne comprends pas ce qui m'arrive. On ne m'explique pas les décisions », « Je suis dans le flou ! J'ai passé des mois sans plan d'intervention* (CSDEPJ, 2020, p.11).

Ce témoignage ci-haut démontre bien l'incompréhension des usagers des lois, processus et décision de la DPJ dus à la mauvaise explication de la part de la DPJ de leurs décisions et processus auprès des familles. Cela crée un sentiment d'impuissance et d'absence d'information sur les droits à l'accompagnement des usagers et de leurs familles ainsi qu'à leurs droits aux plaintes.

Par ailleurs un autre parent témoigne : « *Je pensais que la DPJ allait m'aider, m'offrir des outils, me donner les moyens d'améliorer mes compétences parentales et les comportements de mon enfant. Mais je regrette maintenant de les avoir sollicités »* (CSDEPJ, 2020, p.12).

Cela démontre que ces parents se sont rendu compte que certains services fournis par la DPJ sont punitifs et contreviennent aux objectifs de soutenir et de guider les familles et les enfants dans leurs besoins et elles regrettent d'avoir contacté la DPJ. De plus, un citoyen déclare dans le rapport de la commission Laurent que certains juges et directeurs de la DPJ ne sont pas conscients des impacts et dommages lorsqu'ils prennent des décisions frivoles dans les dossiers des enfants. Il nous dit ceci :*« Ce monde-là [la DPJ et les juges] sont pas imputable de leurs décisions, des impacts de leurs décisions. Ya aucune justice là-dedans »* (CDEPJ, 2020, p.82).

Troisièmement, les lacunes dans les conditions d'exercice ardues tel que les mauvaises conditions de travail au sein de la DPJ sont dissimulées sous le couvert de l'autonomisation des intervenants. Les lacunes mentionnées inclues le manque important de formation, de supervision et d'encadrement ; le manque de ressources matérielles ; les charges de travail très lourdes confiées aux nouveaux intervenants; les longues heures consacrées à la gestion du risque auprès des enfants en situation de crise ; la crainte pour la sécurité des intervenants lors des visites ainsi que le manque de temps consacré à la discussion sur les dossiers auquel s'ajoute le manque de temps et d'espace pour ventiler. Ces conditions diffficiles poussent les intervenants à quitter volontairement leur emploi ou à partir en congé de maladie pour épuisement professionnel. Ces départs créent un vide et un roulement élevé du personnel qui crée un cercle vicieux en contribuant à la pénurie de la main-d'œuvre professionnelle, qui se traduit par une surcharge de travail sur les autres intervenants

qui sont déjà dépassés (CSDEPJ, 2020, p.21). Cela démontre que le principe de l'autonomisation des intervenants sociaux de la DPJ favorise la mise en place de mauvaises conditions de travail qui mènent à l'épuisement de ces derniers

Des lacunes au niveau de la confidentialité en lien avec la sous-traitance auprès des familles d'accueil :

Les familles d'accueils, les grands-parents et les citoyens ont témoigné à la commission Laurent dans le rapport nommé « Votre Histoire » qu'ils souffrent du problème d'accessibilité aux informations concernant leurs enfants pris dans le système de la DPJ à cause de la confidentialité. Ils témoignent ceci : « *Au nom de la confidentialité, nous n'avons qu'un minimum d'informations pour intervenir auprès des jeunes que nous hébergeons et c'est inacceptable ! »* (CSDEPJ, 2020, p.20). Cela s'explique par le principe de la NGP tel que la sous-traitance de la DPJ avec des privés dans le but de faire des économies et de responsabiliser les familles d'accueuil par rapport aux echecs que subissent les enfants dans leurs parcours à la DPJ.

Ces familles d'accueil déplorent que la DPJ ne partage pas avec eux les informations importantes concernant la vie de leurs enfants, car ils travaillent en silo et cela génère aussi des problèmes avec les partenaires impliqués auprès des enfants pris dans le système de la DPJ (CSDEPJ, 2020, p.20). Une famille d'accueil rapporte ceci dans le rapport « Votre Histoire»:

> *À certains moments, l'intervenante de la DPJ me contacte en urgence pour que j'accueille ma petite-fille. Ensuite, l'enfant retourne avec sa mère et je n'ai plus aucune nouvelle. Je ne sais pas comment évolue la situation ou même si le dossier est encore suivi à la DPJ. L'intervenante dit qu'elle ne peut rien dire en raison de la confidentialité* (CSDEPJ, 2020, p.13).

De plus, les grands-parents dont les petits enfants sont pris par le système de la DPJ considèrent qu'ils sont ignorés ou peu considérés par la DPJ et le lien entre les familles biologiques et les familles d'accueil ne sont pas valorisés. À cet égard, la commission Laurent (2020) dans le rapport nommé « Votre Histoire » nous dit ceci :

> *La DPJ n'entretient pas suffisamment de lien avec les grands-parents et, lorsque c'est le cas, la collaboration avec la DPJ est jugée difficile […] Les grands-parents souhaiteraient que le maintien du lien entre les familles d'accueil et la famille biologique élargie des enfants soit davantage valorisé […] Des grands-parents ayant eu la garde de leurs petits-enfants à la naissance ne comprennent pas pourquoi, après un retour infructueux chez les*

parents biologiques, ces enfants sont placés en famille d'accueil, au lieu de revenir chez les grands-parents avec qui ils ont déjà vécu (CSDEPJ, 2020, p.12).

De plus, les grands-parents déplorent, d'une part, cette restriction de contact entre eux et la DPJ, bien que parfois les grands-parents n'ont rien à voir avec le mode d'éducation des parents jugé inapproprié. D'ailleurs, une grand-mère nous dit :*« J'étais prêt à garder mon petit-enfant gratuitement et on paie une famille d'accueil pour le faire » (*CSDEPJ, 2020, p.12). d'autre part, une mère qui habite dans une zone rurale révèle que la confidentialité est parfois brimée, puisqu'il y a une grande proximité entre les citoyens dans la même communauté. À cet égard, elle nous dit ceci : *« L'intervenant connait le juge, qui connait le père de mes enfants… »* (CSDEPJ, 2020, p.20).

2. L'impact sur l'épuisement au travail des TS en lien avec « la performance » des TS, « la responsabilisation » et « l'autonomisation » des familles :

Dû aux lacunes dans la lourdeur administrative et judiciaire, le placement des enfants et la mauvaise relation avec les familles d'accueils (CSDEPJ, 2020), les intervenants sociaux ainsi que les usagers déplorent que premièrement l'épuisement au travail découle selon les intervenants de la DPJ du fardeau de la lourdeur administrative qui pèse sur leurs épaules et de la pression qu'ils subissent pour compléter les évaluations de la situation des enfants, de remplir des rapports et formulaires parfois inutiles pour répondre à des objectifs de performance à la place de passer plus de temps avec les usagers et de s'assurer de leur bien-être ; de fermer les dossiers à l'étape de l'évaluation pour répondre aux échéanciers (CSDEPJ, 2020). À cet égard, une professionnelle nous confie ceci : « *L'atteinte des objectifs administratifs semble être plus importante que d'atteindre les objectifs de bien-être de l'enfant* » (CSDEPJ, 2020, p.22). Cette pratique courante démontre comment le postulat de la performance est appliqué au sein de SSSS et en particulier à la DPJ et qui mène à une bureaucracie à la place du bien-être.

Deuxièmement les lacunes dans le processus judiciarisation des enfants tel que l'obligation des intervenants de témoigner à la cour dans le processus de la judiciarisation des dossiers d'enfants représente un processus ardu. Souvent, les intervenants sont forcés d'appliquer la décision prise par le juge sur l'enfant. D'ailleurs le témoignage d'un intervenant nous dit ceci : *« Je dois porter la décision d'un juge même si je sais que je ne peux pas la mener à bien »* (CSDEPJ, 2020, p.23).

D'une part, le témoignage des intervenants sociaux n'est pas pris en considération par les juges et l'intervenant se retrouve contraint de porter la responsabilité d'appliquer les ordonnances du juge sur les enfants et les familles même si les intervenants sociaux ne sont pas d'accord avec celles-ci. D'autre part, certains intervenants n'ont pas reçu les outils ou la formation requises par leurs directeurs pour appliquer les ordonnances du juge ou de faire les témoignages requis à la cour (CSDEPJ, 2020, p.23).

De plus, certains intervenants dénoncent qu'ils ont subis de l'épuisement professionnel diagnostiqué par les médecins qui est dû aux lacunes de la DPJ dans les placements des enfants. Pour y remédier, le DPJ demande aux intervenants de jouer le rôle de famille d'accueil pour les responsabiliser de tâches qui ne font pas parti de leurs responsabilités. Cette responsabilisation des TS qui découle de la NGP est normalisée et devient un élément de la gestion de la performance des TS. Toutefois, cela entrave la profession du TS. De la même façon, les familles subissent des injonctions tel que « l'autonomisation » et donc elle se voient retiré des services de base au nom de l'autonomisation comme les services d'accompagnement. Cela permet au SSSS de faire des économies en évitant de mobiliser un TS et une voiture pour accompagner les enfants placés auprès des familles d'accueils. Puisque celles-ci sont responsabilisées des échecs de l'enfants. Par conséquent, au nom de l'économie l'enfant est abandonné chez la famille d'accueil et cela crée des problèmes de relation entre l'enfant et la famille d'accueil :

Les ex-enfants de la DPJ ont révélé dans le rapport « Votre Histoire » qu'ils ont vécu une grande instabilité dans leurs parcours avec la DPJ, l'absence de consultation et peu de communication des informations leur ont été fournies, ils révèlent ceci :

> *J'ai fait trois milieux de vie différents entre l'âge de 3 et 5 ans. Cela impliquait qu'à chaque échec de tentative de retour dans ma famille biologique, je devais changer de famille d'accueil et me réadapter […] la DPJ est entrée dans ma vie quand j'étais bébé et elle en est sortie à 18 ans. J'ai vécu des dizaines de déplacements. On ne nous explique pas pourquoi on nous retire, ils arrivent avec la police, on se sent coupable. Pourquoi la police est là ?* » (CSDEPJ, 2020, p.19).

De plus, le roulement élevé des intervenants de la DPJ fait que certaines familles d'accueil n'ont jamais réussi à se confier à la DPJ ou de créer des liens de confiance et d'attachement vital pour le suivi des enfants (CSDEPJ, 2020, p. 39).

En second lieu, lors de placement des enfants autochtones déracinés auprès de familles allochtones, leur culture n'est pas respectée. Nous constatons que les réformes Barrette (2015) qui découlent de la NGP n'ont pas prévues l'obligation de placement des enfants autochtones dans un milieu qui parle leur langue et pratique leur culture, car cela engendre des coûts supplémentaires et ne répond pas au principe de la NGP qui est de faire des économies dans le SSSS. Par conséquent, au nom de l'économie des finances publiques, plusieurs centres de réadaptation et familles d'accueils ne sont pas adaptés pour répondre aux besoins des autochtones dans le respect de leur culture, langues et traditions (CSDEPJ, 2020, p.20). Donc ces postulats de la NGP utilisés dans la réforme Barrette entrave le droit des enfants et des familles en vertue de la Charte canadienne des droits et libertés. À cet égard, la cour suprême a déclarée ceci :

> Dans l'affaire entre *Ministre de la Santé et des Services communautaires* c. G. fg. (Affaire New-Brunswick) que le retrait et placement des enfants par les organismes de de l'État porte atteinte d'une façon grave à l'intégrité morale des parents ainsi qu'à la sécurité de la personne en vertu de l'article 7 de la *Charte canadienne. La cour suprême a aussi jugé que le gouvernement du Nouveau Brunswick avait l'obligation de fournir les services d'un avocat aux parents pour se défendre.*

Troisièmement, les familles qui ont adopté les enfants de la DPJ ont dénoncé le manque d'accompagnement de la part de la DPJ et les intervenants ne reçoivent pas les outils et la formation requises pour mieux aider les familles d'adoption à comprendre les troubles de l'attachement qui sont associés au processus d'adoption (CSDEPJ, 2020, p.18).

3) L'impact sur l'atteinte à l'intégrité physique et morale ainsi que sur la sécurité des TS en lien avec « la performance » des TS, « la responsabilisation » et « l'autonomisation » des familles :

Plusieurs intervenants et usagers ont élevé la voix dans leurs témoignages qui se trouvent dans le rapport de la commission Laurent (2020) nommé « votre Histoire » pour dénoncer l'atteinte à leur intégrité physique et morale ainsi qu'à leur sécurité en lien avec les postulats de la NGP tels que « l'autonomisation » des familles qui émane des lacunes de la DPJ à établir des relations de confiance avec les familles, car il y a un manque d'écoute et de considération de la part de la DPJ, auxquels

s'ajoutent les stigmates posés par la DPJ sur les parents et enfants ; la difficulté à changer la perception initiale sur les usagers ainsi que l'établissement de relations ardues avec eux. À cet effet une mère mentionne ceci :

> *Le jugement des intervenant(e)s est la plus grande difficulté à laquelle j'ai été confrontée […] La DPJ doit cesser de donner des étiquettes aux parents qui ensuite les suivent tout le long du suivi […] C'est un travail à temps plein de se défendre contre le DPJ* (CSDEPJ, 2020, p.14).

Étant donné les lacunes de la DPJ au niveau de la qualité de la relation d'aide ; les lacunes dans la formation ethnoculturelle ; les lacunes dans l'accessibilité aux services qui constitut un bris de service et les lacunes dans le volet juridique.

Toutefois, le témoignage d'un intervenant social récolté dans le cadre de la commission Laurent (2020) révèle clairement les lacunes au niveau de la qualité des services, il dit ceci :

> *On nous demande de faire plus avec moins (moins de personnel, moins de ressources budgétaires, moins de soutien) pour offrir des services dignes de l'enfance qui, en 2020, est un phénomène plus complexe qu'auparavant […]. Nous sommes donc pris dans un cul-de-sac où on ne peut plus répondre aux grands principes avec la qualité de service à laquelle les enfants ont droit* (CSDEPJ, 2020, p.22).

Cette diminution de la qualité du service au nom de la responsabilisation et de l'autonomisation résulte du principe de la NGP qui veut faire des économies en réduisant le personnel et les ressources. Malheureusement, nous constatons qu'il est impossible d'offrir une bonne qualité de service en réduisant les ressources humaines et matérielles.

Un autre intervenant social déplore que certains juges prennent des décisions selon leurs propres interprétations, valeurs et perceptions, cela a un lien avec le postulat de la performance, l'autonomisation et de la responsabilisation, car les TS savent bien que certains juges ne connaissent pas les changements de la LPJ, mais ils doivent quand même émettre une ordonnance, car eux aussi ils doivent performer avec un certain nombre de décisions par année, ils se retrouvent à leur tour soumis au principe de la performance ainsi que de la responsabilisation puisqu'ils ont la responsabilité d'ordonner le placement de l'enfant lorsque le DPJ demande des mesures judicaires. Cela abouti parfois à différentes décisions en cour sur le même problème,

dépendamment de l'interprétation et valeurs du juge par rapport à la preuve. Cela porte atteinte à l'intégrité physique et morale de l'enfant et de ses parents. À cet égard, l'intervenant dit ceci :

> *On a des juges qui vont interpréter la preuve de différentes façons. Le même parent avec la même situation va se ramasser avec des décisions différentes selon l'interprétation et les valeurs du juge. (...) Quand on passe devant monsieur le juge X ou madame la juge Y pour un interdit de contact, on sait que la décision ne sera pas la même, même si la demande est toujours basée sur l'intérêt de l'enfant.* (CSDEPJ, 2020, p.28).

Par ailleurs, lors du forum tenu à Longueuil, le témoignage d'un citoyen déplore que les familles qui adoptent les enfants de la DPJ ne reçoivent pas les informations requises dont elles ont besoin, en l'occurrence le dossier médical et social de l'enfant adopté. Il nous dit ceci : « *Quand t'adoptes un enfant de la DPJ, son dossier médical et social est « effacé » et on n'y a pas accès* » (CSDEPJ, 2020, p.33).

Un professionnel a aussi déploré lors d'un forum la pratique de l'évaluation de l'enfant par un seul intervenant social pendant une seule intervention, en l'occurrence une seule visite à domicile. À la suite d'un signalement, une seule rencontre suffit pour décider du restant des jours de l'enfant. Ce professionnel nous dit que *« À la suite d'un signalement, une décision concernant le sort de l'enfant est parfois prise « après une seule vérification à domicile, par une seule personne »* (CSDEPJ, 2020, p.37). Cette situation s'explique par les principes utilisées dans la NGP sur lesquelles la réforme Barrette s'était basée, en l'occurrence, la performance, la responsabilisation, l'autonomisation auxquels s'ajoutent le « Benchmarking » et le « caseload», car l'évaluation de l'enfant en seulement une visite démontre la réduction dans la qualité de service en réduisant l'accès aux ressources humaines et matérielles qui permettent de faire une évaluation basée sur le respect des usagers et de l'éthic du travail social. Cette pratique permet au gouvernement d'instrumentaliser les agences de la protection de l'enfance et de maintenir le pouvoir sur ces agences publique (Deboeck, 2004).

Une citoyenne a aussi déploré durant le forum de Rimouski tenu le 11 février 2020 que parfois la parole de l'enfant, des parents et grands-parents sont ignorés et c'est souvent l'avis des autres qui passe avant tout. Elle nous dit que « *Cesser les étiquettes ! Écoutez l'enfant et les proches : les parents, grands-parents, voisins, professeurs... tous ceux qui sont proches. De cesser de mettre*

l'avis des spécialistes au-dessus de tous ces gens » (CSDEPJ, 2020, p.38). Dans ce cas, nous constatons que le principe de la NGP utilisé est l'autonomisation des familles de façon à les isoler des ressources légales qui leur permet de défendre leur droit garantis par la Charte canadienne des droits et libertés. Cette pratique a pour but d'ignorer la parôle des usagers dans la communauté.

De plus, une professionnelle du SSSS ajoute dans son témoignage, lors du Forum des îles de la Madeleine qu'« *Il y a une corrélation entre la stabilité de l'enfant et celle de la structure institutionnelle. Une ne va pas sans l'autre. Cette structure doit être plus solide, car les individus ne peuvent pas pallier »* (CSDEPJ, 2020, p.38).

Une famille d'accueil a aussi déploré le bris de confiance avec la DPJ, durant son témoignage. Elle révèle que « *Les changements d'intervenants ont fait que je n'ai jamais pu me confier et créer ce lien de confiance et d'attachement qui est quand même vital. On nous présente les enfants comme des problématiques plutôt que de s'intéresser réellement à eux »* (CSDEPJ, 2020, p.39).

Finalement, une professionnelle de la DPJ a témoigné que les intervenants ne sont pas formés pour intervenir en respectant la culture, langue et valeur des autochtones à priori et en l'occurrence ils traitent les autochtones comme des personnes allochtones. Celle-ci nous dit ceci :

> *On a à peu près 80 % à 90 % de notre clientèle qui est autochtone. Nous on est des Blancs. Je n'ai jamais eu aucune formation pour la réalité avec les Autochtones (…). On accueille ces jeunes-là, on les blanchit un peu. Et même, j'ai déjà un jeune qui m'a dit « je suis devenu une pomme, je suis rouge à l'extérieur et je suis blanchi à l'intérieur* (CSDEPJ, 2020, p.45).

Toutefois, cette pratique relève du principe de la NGP, tel que la responsabilisation des TS sur le fait que certaines agences de la protection de l'enfance n'offrent pas les moyens et le temps au intervenants sociaux pour avoir la formation ethnoculturelle nécessaire dans l'intervention psychosociale auprès des autochtones. Cette lacune mène à une mauvaise relation d'aide auprès des familles multiethniques. Cela crée un sentiment de faiblesse, de stress et d'anxiété chez les TS qui se retrouve stigmatisé par le directeur de la protection de la jeunesse pour ne pas leur avoir attribué la formation requise ainsi que les ressources financières et matérielles pour offrir les services aux familles et enfants dans les meilleurs délais et conditions.

Mais les lacunes dans l'accessibilité aux services constitut un bris de service. Cela s'explique par les principes de la NGP dans lesquelles les usagers sont soumis au principe de l'autonomisation qui exige l'accomplissement des besoins de soi au point où les usagers deviennent volontairement soumis aux injonctions à l'autonimisation (Parazelli&al, 2017, p.18). Cela aussi a un impact sérieux sur la sécurité et l'intégrité physique des TS, car ils se retrouvent à porter le chapeau lorsque ce bris de service se traduit par l'incapacité de la DPJ à assigner les intervenants sociaux pour l'accompagnement des usagers dans leurs besoins de base, cela crée un vide de service et expose les TS parfois à la violence physique ou verbales des familles qui réclament des services pour récupérer leur enfants auquel s'ajoute le non-respect de l'ordonnance des juges concernant le support et le soutien des familles ; difficulté à obtenir des services d'aide et d'accompagnement, des lacunes dans l'accessibilité aux services de la santé mentale ; le manque de coaching parental ; le manque d'arrimage avec les autres services ainsi que la mauvaise prise en considération du diagnostic des psychologues concernant les enfants pris par le système de la DPJ (CSDEPJ, 2020, p.15).

Les ex-enfants de la DPJ et leurs familles ont révélé plusieurs lacunes dans les services de la DPJ, parmi celles-ci, le bris de services (CSDEPJ, 2020, p.15).
De plus, les lacunes dans le volet juridique au niveau du processus judiciaire à la chambre de la jeunesse ont un impact sur les bries de confiance entre les TS et les usagers, car la plupart des familles et ex-enfants de la DPJ interpellés ont l'impression d'être traités de façon injuste par le système de justice de la DPJ pour trois raisons suivantes que les participants aux forums de la commission Laurent ont soulevé :

Premièrement ces derniers ont l'impression que les juges de la chambre de l'enfance prennent des décisions partiales. Ils déplorent l'attitude irrespectueuse de certains juges à leurs égards lorsque des preuves apportées par les parents sont ignorées et ne sont pas admises en cour par la magistrature sans aucun motif *(*CSDEPJ, 2020, P.16). À cet égard, la CSDEPJ (2020) nous rapporte ceci :

> *L'impartialité des juges de la Chambre de la jeunesse est remise en question par de nombreux citoyen(ne)s […] le témoignage des intervenantes et des avocats de la DPJ prévaut toujours sur celui des parents [qui] déplorent l'attitude « irrespectueuse » de la*

> *magistrature à leur égard ou soutiennent que des preuves amenées par les familles ne sont pas admises en cour, sans motif valable. (*CSDEPJ, 2020, P.16)

En second lieu, la parole de l'avocat de la DPJ et celle de la DPJ passe toujours en premier par rapport à celle des parents ; souvent les enfants et les parents sont mal représentés que leurs voix n'est pas entendu. À cet égard un usager de la DPJ nous dit ceci : « *Se trouver un avocat à l'aide juridique relève de la science-fiction !* » *(*CSDEPJ, 2020, P.16)

Troisièmement, la DPJ adopte un double discours dépendamment s'il s'adresse aux usagers ou à la cour. Souvent, les usagers de la DPJ reçoivent les informations dans les rapports qui les concernent seulement quelques heures avant l'audience au tribunal. De plus les usagers de la DPJ déplorent que les ordonnances de la cour ne soient pas respectées par la DPJ *(*CSDEPJ, 2020, P.16). Mais aussi beaucoup de parents ont mentionné ceci : « *Se trouver un avocat à l'aide juridique relève de la science-fiction !* ». Cela a un lien avec les postulats de la NGP, en l'occurrence « la responsabilisation » des familles tel que Drolet (1997) a déploré et critiquer l'erreur de la réduction ou la suppression de services sociaux au nom de la responsabilisation et de la capacité des familles à se prendre en charge. Les enjeux de la responsabilisation est liée à la domination. Celle-ci désigne un type particulier de relations inégales co-existantes qui s'articulent autour de relation de pouvoir (Martuccelli, 2004). De plus, selon le rapport de la (CSDEPJ (2020) :

> *D'autres parents dénoncent le « double discours » des intervenant(e)s de la DPJ, selon qu'ils soient avec les parents ou devant le tribunal. Ils leur reprochent de recevoir des rapports les concernant seulement quelques heures avant le passage au tribunal. Certains regrettent également que des ordonnances de la cour ne soient pas respectées par la DPJ ou par des parents, sans que cela n'entraîne de conséquences » (CSDEPJ, 2020, p.16).*

CHAPITRE 6

DISCUSSION CRITIQUE SUR LES RÉSULTATS TROUVÉS:

À la lumière de l'analyse de la littérature ainsi que la parole révélée par les intervenants sociaux et celle des ex-enfants de la DPJ, leurs parents et grands-parents et les familles d'accueil des deux rapports déposés à la commission Laurent (2020), auxquels s'ajoutent l'analyse de multiples travaux de rechercheurs au sujet de l'impact de la NGP sur les conditions de travail des intervenants, nous pouvons dire que les résultats trouvés démontrent un accord entre les propos émanant de toutes les parties, c'est-à-dire que les propos des auteurs de la littérature, celui des intervenants sociaux, celui des ex-enfants de la DPJ , celui de leurs familles et des familles d'accueil ainsi que et ma propre analyse des réformes Barrette (2015) sont convergent tous vers le constat qu'il y a de multiples lacunes au niveau des ressources financières, humaines et matérielles attribuées aux organisations et acteurs qui gèrent les services de la DPJ et ces lacunes ont un lien direct avec les conditions de travail difficiles, l'épuisement au travail des intervents sociaux, le « Turnover », le manque de respect et l'absence de la primauté de l'intérêt de l'enfant qui se voit ôter son droit à la participation dans le système de la DPJ.

Les résultats de notre recherche sont aussi en accord avec celles de la Commission Laurent qui démontrent aussi que la DPJ a des lacunes à engager et à maintenir les familles d'accueil. Cette situation crée une pénurie de familles d'accueil et engendre une instabilité dans la vie de l'enfant à la suite des multiples transferts dans son parcours au sein de la DPJ.

À la lumière de l'analyse des deux rapports déposés à la commission Laurent (2020), nous pouvons constater qu'il y a des liens entre la NGP et les conditions de travail des intervenants de la DPJ. Nous avons trouvé que la NGP produit de l'épuisement au travail sur les intervenants sociaux de la DPJ. En l'occurrence, dans la recherche menée par Le Pain (2020), celle-ci nous démontre qu'il y a un lien entre les réformes dans le SSSS et la détresse émotionnelle des intervenants, ce lien se traduit par les symptômes que les participants de la recherche ont déclarés et qui sont les suivants : des symptômes émotionnels, physiques, interpersonnels, comportementaux, spirituels ainsi que les symptômes liés au travail.

Donc durant notre recherche, nous avons découvert que les deux réfromes Couillard (2003) et Barrette (2015) s'inspirent beaucoup de la NGP. Cela suscite de nombreuses controverses, car ces réformes ont été adoptées soi-disant pour améliorer les services aux usagers et favoriser une gestion rigoureuse des ressources dans les administrations publiques. Cependant, plusieurs facteurs tels que la mesure de la performance, le nombre de dossiers dans le « caseload » des intervenants, les plans d'interventions préétablis viennent nous démontrer que non seulement cette réforme ne répond pas aux attentes des usagers, mais elle se contredit avec les attentes des intervenants. D'ailleurs, sauviat (2021) nous conseil ceci : « *Les intervenants doivent maintenant adapter leurs interventions en amont avec les politiques publiques et en aval avec les attentes des usagers »* (Sauviat, 2021, p.118).

Cette situation crée des conditions de travail néfastes auprès des intervenants puisque le nombre de « Burn-out » et de « Turnover » ne cesse d'augmenter chez les intervenants. Par conséquent, l'analyse de Lipsky (1980) est juste et correcte au sujet de l'exposition des intervenants aux conflits provenant, d'un côté, des politiques de l'organisation et de l'autre côté des relations avec les usagers. Les politiques organisationnelles déterminent les interactions et le fonctionnement des services publics (Bloom 1991). Cela agit comme des éléments de stress sur les intervenants. Ces facteurs de stress selon Le Pain (2020) sont multiples et ils ont des liens avec le manque de ressources dans un contexte de fusion, le manque de soutien au travail, les tâches bureaucratiques, le manque de personnel qualifié, le roulement de personnel, les comportements hostiles des clients, la surcharge au travail, les mandats contradictoires, la pression de la productivité auquel s'ajoute la stigmatisation de l'épuisement au travail par certaines organisations publiques (le Pain, 2020).

Les recherches menées par (Le Pain & al. 2021) ont démontré que les réformes dans la SSSS ont des conséquences néfastes sur les conditions de travail des intervenants de la DPJ. Le Pain et al (2021) nous disent que « *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* » (Le Pain, 2021, p.155).

En outre, l'auteur Ricard (2013) nous démontre que les réformes législatives comme celle de la protection de la jeunesse LPJ se caractérisent par la contradiction et l'incohérence par rapport à la nouvelle conception de l'enfant (Ricard, 2013). Il y a une mauvaise relation de travail entre les gestionnaires qui dictent les objectifs de performance et les intervenants qui considèrent que ces objectifs sont illégitimes (Lipsky, 1985). Cette mauvaise relation selon Le Pain (2021) découle de la diminution des compétences de certaines DPJ ; de leur méconnaissance de la loi LPJ ; de la diminution du soutien clinique ainsi que de l'absence des gestionnaires sur le terrain (Le Pain, 2021). D'ailleurs, dans leurs travaux, Bourque et al, (2019) nous disent ceci :

> *Il règne un désordre éthique et politique. Découle de ce contexte un malaise et un inconfort devant l'effritement de la qualité des services, voire une souffrance éthique (Dejour, 2006), chez de nombreux professionnels, source d'épuisement professionnel. Le taux d'absentéisme dans le réseau de la santé et des services sociaux et le départ des institutions sont le reflet de ces vives tensions et enjeux professionnels, politiques et éthiques (Bourque et Al, 2019, p.17).*

D'ailleurs Lipsky (1980) nous démontre dans ses recherches que cette mauvaise relation entre le gestionnaire et l'intervennant a un lien avec les politiques de l'organisation qui entrent en conflit avec la pratique du travailleur social. Cela crée aussi des conflits dans les relations entre les intervenants et les usagers (Lipsky, 1980).

Certains usagers ne peuvent pas ignorer les mesures volontaires, car sinon des mesures involontaires leur seront infligées par les juges, policiers ou travailleurs sociaux (Lipsky, 1980). De plus, certains individus doivent entretenir des relations avec les intervenants de façon obligatoire (Lipsky, 1980).

Mais malgré tous les efforts de presque 4000 témoignages à la CSDEPJ (2020), la majorité des reclamations des employés victimes de la détérioration de la santé mentale dans leur milieu de pratique sont rejetées par la commission de lésions professionnelle (CLP), tel que dans l'affaire *Desmeules* et *Montréal* où la CLP a rejeté la réclamation d'un employé souffrant d'une dépression majeure provoquée par le transfert de ses tâches à la sous-traitance, perte de revenu et le manque de reconnaissance de son travail par son employeur que la CLP a classé sous l'exercice normal des prérogatives de l'employeur tel que le démontre le paragraphe ci-dessous :

> *La réorganisation du travail, la répartition des tâches ainsi que la charge de travail sont des éléments indissociables du droit de gérance normal et qui sont tributaires du mode de gestion choisi par l'employeur. La preuve d'incidents qui débordent nettement et objectivement du cadre habituel des relations de travail est nécessaire (Desmeule et Montreal, 1995)*

Enfin, à mon avis, en prenant acte de toutes ces informations issues de la réforme Barrette (2015) inspirée de la NGP à la suite de la promulgation de la loi 10, les travailleurs sociaux trouvent du mal à réorganiser leurs interventions autour de ces réformes qui s'inspirent de la responsabilisation ; la performance, l'autonomisation, la privatisation, la sous-traitance et le partenariat. Ces principes ne sont que des obstacles à l'interventions psychosociale et provoquent de la détresse auprès des intervenants sociaux, mais aussi auprès des usagers. Cela provoque forcément la détérioration de la santé mentale et physique personnelle des TS, l'atteinte à leur intégrité physique et morale ainsi qu'à leur sécurité.

Les limites de notre recherche :

Notre recherche comporte certaines limites, car nous avons décidé de collecter les données principales en analysant les témoignages livrés par des intervenants sociaux et des usagers provenant de 17 régions du Québec et qui se trouvent dans le rapport Laurent (2020) sans choisir un territoire de CISSS ou de CIUSSS en particulier. Il est possible que si nous avions choisi de sélectionner un CISSS ou une direction de la protection de la jeunesse dans une localité précise que nous aurions pu collecter et analyser les données avec davantage de précision.

Une deuxième limite est située au niveau de la rareté des intervenants sociaux de la DPJ qui dénoncent les lacunes et difficultés observées dans leur organisation par crainte de représailles de leur employeur. Mais aussi, il y a peu de recherches dans le domaine des difficultés psychologiques auxquelles font face les travailleurs sociaux vulnérables qui œuvrent à la DPJ (Porat, et Itzhaky, 2015; Robert, 2014). Cela prouve, selon Ferguson (2005), que la reconnaissance des besoins psychologiques des intervenants est volontairement mise à l'écart (Ferguson, 2005).

CONCLUSION

En guise de conclusion, ce que la majorité des intervenants sociaux et des usagers ont trouvé dans les deux rapports de la commission Laurent (2020) et ce que les travaux de chercheurs et auteurs ont apporté, nous a permis d'identifier une incidence importante d'épuisement au travail chez les intervenants sociaux, de la détérioration de leur santé mentale et physique, une atteinte à leur intégrité physique et morale, et une atteinte à leur sécurité. Ces impacts sont engendrés par de multiples lacunes dans le SSSS, en particulier à la DPJ. Ces lacunes découlent de la réforme Barrette dans le système de la santé et des services sociaux qui s'inspirent de la NGP et qui entrent en conflit avec les fondements du travail social. En effet, les intervenants sociaux se retrouvent forcés de pratiquer dans un cadre organisationnel construit autour des postulats de la NGP telles que la performance, la responsabilisation et l'autonomisation, la privatisation, la sous-traitance et le partenariat. Ce cadre génère des conflits avec les valeurs personnelles des TS et celles des familles et enfants, car les intervenants se retrouvent soumis au dilemme de répondre aux besoins des usagers ou d'appliquer les politiques du SSSS au point où les voix des intervenants sociaux et des usagers se sont unies pour déplorer la bureaucratie et les pratiques dans le SSSS. (Kirouac, 2012; Bellot & al, 2013; Grenier et coll., 2016). Cela ne peut mener qu'à la dérive ainsi qu'à la mise en danger des personnes (Bourque, 2017), en particulier l'atteinte à la sécurité et l'intégrité physiques des intervenants, la détérioration de leur santé morale et physique ainsi que l'épuisement professionnel. Dans ce sens, les intervenants sociaux participent malgré eux à la mise en œuvre des injonctions de l'administration prenant la forme de politiques standardisées et impersonnelles (Sauviat, 2021, p.118).

Dans ce mémoire, nous avons approfondi notre recherche pour pouvoir démontrer comment, à la lumière de chacun des six fondements de la NGP, peuvent émerger des difficultés et lacunes dans le SSSS et qui touchent la DPJ telles que des lacunes dans la divulgation de pratiques abusives (Omerta) ; Des lacunes dans la qualité des services et le fonctionnement de la DPJ (abus de pouvoir, déni des erreurs et absence d'imputabilité) ; De la lourdeur administrative ; Des conditions d'exercice ardues ; Des lacunes dans le processus judiciarisation des enfants ; Des lacunes au niveau de la confidentialité ; Des lacunes dans les placements des enfants, l'adoption et les relations avec les familles d'accueil ; Des lacunes dans l'accessibilité aux services (Bris de

service) ; Des lacunes dans la qualité de la relation d'aide qui ont suscité de multiples réactions dans les témoignages des intervenants sociaux et des usagers. Ces neuf lacunes identifiées au sein de la DPJ représentent des facteurs qui contribuent à perpétuer les mauvaises conditions au travail et qui mènent à l'épuisement professionnel des TS, la détérioration de la santé mentale et physique, l'atteinte à la sécurité et à l'intégrité physiques des intervenants sociaux tel qu'il a été déploré par environs 4000 témoignages dans les rapports de la commission laurent (CSDPDJ, 2020). Par conséquent, ces lacunes mettent en danger les intervenants sociaux et les usagers puisqu'elles constituent eux-mêmes des facteurs de stress qui ont des conséquences graves auprès des professionnelles qui ont témoigné à la commission Laurent (CSDPDJ, 2020).

De l'autre côté, ces lacunes au sein de la DPJ ont touché aussi bien les intervenants que les usagers qui ont témoigné dans les deux rapports Laurent (2020) pour déplorer les ressources limitées de la DPJ, le manque dans l'accompagnement des usagers, l'absence de la primauté de l'intérêt de l'enfant comme stipulé dans la loi de la protection de la jeunesse, les ordonnances frivoles de la chambre de l'enfance pour déplacer les enfants vers des familles d'accueil ou foyers de groupe où ils sont abandonnés par la DPJ dans des conditions de vie inappropriées auxquels s'ajoutent l'absence du partage d'information avec les parents, le manque de respect de la confidentialité dans certaines régions rurales où tout le monde se connait et le manque de concertation des parties (CDPDJ, 2020). Par conséquent, cela a des conséquences sur les familles et enfants telles que l'aggravation de l'instabilité de l'enfant et de la détresse des familles. De plus, les familles se sentent stigmatisées et abandonnées par la DPJ (CDEPJ, 2020).

À mon avis, d'autres recherches pourraient être conduites pour analyser les neuf lacunes dans le SSSS que nous avons soulevé pour répondre à une nouvelle question que nous avons conclu à la lumière des informations analysés et qui est la suivante :
« Comment une organisation instable tel que la DPJ pourrait-elle stabiliser aussi bien les intervenants sociaux que les enfants instables ? ». À mon avis, faire des nouvelles recherches sur le terrain concernant l'instabilité générée par l'instabilité de la DPJ elle-même dû aux neuf lacunes soulevées et qui brime le parcours des jeunes qui se retrouvent déplacés d'une famille d'accueil à l'autre en passant par les foyers de groupe comme ce fut le cas du déplacement 78 fois par la DPJ en 2019 d'une jeune Inuk, nommé Maggie Kimattuuti Padlayat dans plusieurs différentes

communautés et vécu dans 18 différentes familles d'accueil et qui a fini par s'enlever la vie à l'âge de 18 ans selon la vidéo parue sur CTVNews (2023).

Enfin, la Commission (CDPDJ, 2020) constate que les directeurs de la protection de la jeunesse avaient ignoré la nécessité de la révision des outils d'évaluation clinique pour mieux les adapter aux besoins réels de certaines familles racisées. Dans ce cas, une approche antiraciste devrait être élaborée par SSSS et intégrée dans le processus d'évaluation clinique de la DPJ (CDPDJ, 2020, p. 213)

Pistes de recommandations pour de futures recherches :

À la lumière de notre analyse de la littérature et des recherches sur les liens entre la détresse des travailleurs sociaux qui œuvrent dans le SSSS et en particulier à la DPJ sous la réforme Barrette (2015) inspirée de la NGP, auxquelles s'ajoutent les témoignages des travailleurs sociaux et des usagers dans le rapport de la commission Laurent (2020), toutes ces informations démontrent un accord pour confirmer qu'il est temps de travailler pour reconnaitre la détresse des TS et d'endiguer les liens entre la détérioration des conditions de travail très difficiles des travailleurs sociaux de la DPJ, l'incidence de la détresse psychologique de ces travailleurs sociaux en lien avec les principes de la NGP sur laquelle sont fondés la réforme Barrette et qui touche le fonctionnement de la DPJ. D'ailleurs, Bouquet (2009) nous dit ceci :

> L'exigence d'avoir un cadre de travail adéquat, des moyens et une reconnaissance pour répondre à la mission demandée est donc légitime pour ne pas être obligé d'endosser une pseudo-responsabilité qui ne peut être assurée et de pouvoir poser la délimitation au-delà de laquelle la responsabilité n'appartient plus au professionnel, mais aux institutions et aux politiques (Bouquet, 2009, p.50).

À mon avis, il est primordial d'éliminer le processus d'évaluation basé sur la performance des TS, la responsabilisation et l'autonomisation au niveau des SSSS, en particulier à la DPJ, car ces postulats inspirés de la NGP entrent en conflits avec les valeurs des TS et des usagers. Cela crée une grande pression psychologique auprès des intervenants (De Gaulejac, 2010, p.84). À mon avis, Il serait important aussi d'enlever le plein pouvoir au DPJ dans le déplacement des enfants et de nommer une personne ou entité impartiale (Ombudsman) financée par des fonds non-publics et qui aurait le pouvoir non pas seulement de faire des recommandations, mais de révoquer la

décision du DPJ et de la substituée ainsi que d'approuver toutes les décisions sur les déplacements des enfants émanant de la DPJ.
À mon avis, on doit élargir le pouvoir de la justice dans le bon sens, tel que le pouvoir de désigner et d'assigner l'accès à des professionnels de la santé et des services sociaux pour aider les familles et enfants tel que la désignation de psychothérapeutes, psychologues, éducateurs spécialisés, nutritionnistes, psychiatres, pharmaciens, médecins généralistes et spécialistes.

À mon avis, les membres de la magistrature doivent être formés aux problématiques de gestion de performance du SSSS en particulier à la DPJ inspirées des postulats de la NGP sur lesquelles le DPJ se base pour écrire la recommandation qui est remise au juge pour informer sa décision sur la vie de l'enfant. En ignorant les postulats de la NGP, les juges risquent d'accueillir la requête d'un DPJ pour placer un enfant à l 'extérieure de sa communauté. Si le DPJ n'a pas mis à la disposition de l'enfant une famille d'accueil certifiée dans la communauté et que le juge accueille la demande de placement d'un enfant sans autant identifier l'adresse du lieu et le nom de la famille d'accueil ou du foyer de groupe où sera placé l'enfant, cela crée davantage de dommage auprès de l'enfant et augmente la détresse des parents et grands-parents. Cela constitue une faille auprès de certains juges et DPJ qui ignorent les postulats de la NGP sur lesquels les politiques DPJ se basent. Cela constitua un brie de service et de confiance contrairement à la loi de la protection de la jeunesse (LPJ). Par conséquent, cela met en danger la vie des enfants et augmente la détresse des TS.

À mon avis, Dans le cas où la sécurité et le développement de l'enfant sont compromis pour des raisons telles que toxicomanie des parents, abus physique ou sexuel ainsi que négligence sérieuse, dans ce cas, ce sont les adultes qui ont commis l'abus qu'il faudrait arrêter et non pas de déplacer l'enfant hors de sa communauté. C'est la responsabilité de la DPJ de préparer les conditions favorables de placement de l'enfant auprès d'une famille d'accueil certifiée et qui se trouve dans la communauté où l'enfant vit et ensuite, offrir des services de référence à l'enfant et sa famille auprès de psychothérapeutes, médecins spécialisés, psychoéducateurs, psychologues selon les besoins et d'éviter d'abandonner l'enfant chez les familles d'accueils. Cela permet de placer l'enfant dans un milieu propice à son développement au sein de sa communauté et d'éviter le déracinement de l'enfant en favorisant la primauté de l'intérêt de ce dernier ainsi que sa stabilité.

De plus, pour y remédier aux les lacunes au niveau de la disponibilité des familles d'accueil, il serait important au SSSS de développer les programmes en place et de recruter les familles d'accueils comme des employés à part-entière c'est-à-dire leur donné un numéro d'employé, des assurances, un salaire selon l'échelle salariale en vigueur, des avantages sociaux, tel que les couvertures d'assurances collectives, les fonds de pension ainsi que l'accès au syndicat, et non pas de les recruter en tant qu'entrepreneur pour leur offrir une compensation dérisoire pour chaque jour lorsqu'ils prennent soin de l'enfant.

À mon avis, Il serait également important pour les futures recherches d'analyser le processus d'évaluation de l'enquête menée par la CPEPJ en évaluant les outils utilisés par les enquêteurs à toutes les étapes qui ont menées aux conclusions. Cela permet de saisir une deuxième fois les dossiers des enfants pris par la DPJ pour déterminer les lacunes au niveau de procédures ou de bris de leurs droits fondamentaux garanti par la loi.

Il est important que la cour assigne automatiquement et sans délai ni condition des avocats à la disposition des familles et enfants aux frais de la DPJ qui décide de judiciariser les dossiers des familles en évitant les ententes volontaires. Les avocats assignés pour défendre les familles et enfants devraient être autonomes et non soumis à la NGP et ne soumettent pas les familles aux principes de la NGP, puisque ces derniers sont payés par les mêmes dirigeants du gouvernement qui sont haut placés et qui sont les mêmes personnes qui gouvernent le SSSS. Cela permet d'éviter d'aggraver la souffrance des familles prises avec la DPJ dans des démarches judiciaires interminables pour trouver un avocat compétent pour les défendre. De plus, il est important de privilégier des ententes à l'amiable entre le directeur de la protection de l'enfance et les familles de façon irrévocable, c'est-à-dire de façon que la DPJ ne pourra pas, dans le futur, attaquer les familles et enfants si les conditions ne sont pas respectées pour de multiples raisons. Dans ce cas, le DPJ pourrait, lui aussi, se retourner vers une entité impartiale (l'ombudsman) et faire sa demande. Cela évitera de criminaliser les usagers. En Aout 2023 le service d'immigration du canada a créé un département stratégique d'équité et un ombudsman indépendant avec des pouvoirs décisionnels exceptionnels pour défendre le droit des employés vulnérables. Ce système pourrait aussi fonctionner à la DPJ pour protéger les droits des enfants vulnérables. À mon avis, cette mesure permettrait au DPJ de mettre en place tous les moyens disponibles au succès de son

entente volontaire avec les usagers au lieu d'abuser de son pouvoir en faisant des plaintes à la cour contre les familles avec qui il a signé des ententes sur une base volontaire. Cela permet aussi d'éviter de judiciariser les familles ainsi que de jeter le fardeau sur la justice. Finalement, selon De Gaulejac (2010), il est temps d'éliminer « *la double contrainte (double bind) [qui] consiste à installer un processus de subordination/domination à partir d'injonctions paradoxales* » (De Gaulejac, 2010, p.86).

BIBLIOGRAPHIE

Anne Amar et Ludovic Berthier, « Le nouveau management public : avantages et limites », *Revue du RECEMAP*, 2007, p.1-13. Disponible sur le site internet de la Revue du RECEMAP : (Consultée le 30 avril 2023)

http://www.unice.fr/recemap/Framerevue.html

ACTS (2006). *Le travail social, qu'est-ce que c'est*? (Consulté le 29 avril 2023). https://www.casw-acts.ca/fr/le-travail-social-quest-ce-que-cest

Bellot, C., Bresson, M., et Jetté, C. (2013). Le travail social et la nouvelle gestion publique. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Benoit, J. (2015). La réforme Barrette : cap sur le privé en santé. *Relations*, (781), 35–37. (Consulté le 09 juin 2023). https://www.erudit.org/en/journals/rel/1900-v1-n1-rel02269/79720ac.pdf

Benoît Lévesque, « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ? », Vie économique, vol. 4, n° 2, 2012. p. 42-51. http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/17/169/RVE_Vol4_no2_Benoit.pdf

Benoît Gauthier, (éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, (2e éd.), Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1992 (1ère éd. 1984), 584 p.
Ben-Porat, A., & Itzhaky, H. (2015). Burnout among trauma social workers: The contribution of personal and environmental resources. *Journal of Social Work, 15*(6), 606–620. https://doi.org/10.1177/1468017314552158

Ravon, B. « Souci du social et action publique sur mesure », Sociologies, Théories et recherches. http://sociologies.revues.org/2713

Bloom, P. (1991). Child care centers as organizations: A social systems perspective. *Child and Youth Care Forum*, 20(5), 313-333. doi:10.1007/BF00757061

Bolduc, F. (2014). L'évolution de la représentation qu'ont les gestionnaires de santé de leur travail : les impacts de la réforme québécoise de 2003. *Gestion et management public*, 2(4), 5-20. https://doi.org/10.3917/gmp.024.0005

Charbonneau, M. (2012). « Nouveau management public », dans L. Côté et J. — F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique (en ligne),www.dictionnaire.enap.ca.* https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/nouveau_mp.pdf

Collins, S., et Long, A. (2003). Working with the psychological effects of trauma: consequences for mental health-care workers – a literature review. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 10*(4), 417-424. doi:10.1046/j.1365- 2850.2003.00620.x
Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. *Synthèse des*

42 forums régionaux. Montréal, avril 2020.
https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Documents_deposes_a_la_Commission/P-332_Synthese_Forums_CSDEPJ.pdf

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. *Votre Histoire*. Montréal, mai 2020.
https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Documents_deposes_a_la_Commission/P-315_Rapport_Votre_histoire_CSDEPJ.pdf

Commission sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. *Mémoire à la commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse*. Montréal, mai 2020
https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/memoire_commission-laurent.pdf

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes* : Résumé du rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. Montréal, avril 2021
https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_clients/Rapport_final_3_mai_2021/2021_CSDePJ_Rapport_Resume_version_finale_numerique.pdf

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. *Constats et Orientations*. Montréal, novembre 2020.
https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/20201130_CSDEPJ_Constats_Orientations__VFP.pdf

Coutrot, T. (2015). « Réorganisations du travail : un régime à bout de souffle, dans Annie Thébaud-Mony (dir.), Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner, Paris : La Découverte, p. 17-27.

CSN (2005). *La privatisation tranquile du système de santé et des services sociaux. CSN* Consulté le 11 juin 2023
https://fsss.qc.ca/la-privatisation-tranquille-du-systeme-de-sante-et-des-services-sociaux/

Couturier, Y. ; Carrier, S. (2003). « Pratiques fondées sur les données probantes en travail social : un débat émergent », *Une pragmatique de la théorie, 16(2),* p. 68-79. de Gaulejac, V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, *22* (2), 83–98.
https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2010-v22-n2-nps3883/044221ar/

de Gaulejac, V. de et I. Taboada-Leonetti (1994). La lutte des places, Paris, Desclée de Brouwer.
https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2010-v22-n2-nps3883/044221ar.pdf

Desmeules et *Montréal (Ville de),* [1995] C.A.L.P. 666.

Dagan, S. W., Ben-Porat, A., et Itzhaky, H. (2016). Child protection workers dealing with child abuse: The contribution of personal, social and organizational resources to secondary traumatization. *Child Abuse Negl*, 51, 203-211.
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014521341500366X

Dagenais, C., Bouchard, C., Turner, J., Auclair, R., et Beaudoin, A. (1998). L'intervention en situation de crise en protection de la jeunesse. Crise familiale ou crise organisationnelle ? *Service social, 47*(3-4), 41-76

Demazière, D., Lessard, C. & Morrissette, J. (2013). Introduction : Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences. Éducation et sociétés, 32, 5-20.
https://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2013-2-page-5.htm?ref=doi

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12.

de Visscher, C. et F. Varone (2004). « La nouvelle gestion publique "en action" », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 11, 177-185.
https://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-2-page-177.htm

Di Ruggiero, E., Bhatia, D., Umar, I., Arpin, E., Champagne, C., Clavier, C., Denis, J-L. et Hunter, D. (2022). *Gouverner pour la santé du public : options de gouvernance pour un systèm de santé publique renforcé et renouvelé au Canada.* Centres de collaboration nationale en santé publique.
https://nccph.ca/images/uploads/general/OCPHO-Rapport-Gouvernance-2022-Fr.pdf

Gollac, Michel, et M. Bodier (2011). « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail », ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Paris.

Grenier, J., Bourque, M. & St-Amour, N. (2014) : L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : La NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux. Université du Québec en Outaouais, 147p.
https://aqdr.org/wp-content/uploads/fds/fds_3NGP_20150105.pdf

Grenier, J., Bourque, M. et St-Amour, N. (2016). La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion ? Intervention, 144, 9-20.
https://revueintervention.org/numeros-en-ligne/144/la-souffrance-psychique-au-travail-une-affaire-de-gestion/

Grenier, J., & Bourque, M. (2019). *Les conséquences des réformes Coullard et Barrette sur les services sociaux*. Université du Québec en Outaouais, 20p.
https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Documents_deposes_a_la_Commission/P-269_Memoire_Melanie_Bourque.pdf

Gruening, G. (2001), « Origin and Theoritical Basis of New Public Management», *International Public Management Journal*, 4, 1-25.

Hood 1991 ; Merrien 1999; Pollitt 2000; Larivière, 2007; Chénard et Grenier, 2011). www.csdepj.gouv.qc.ca/forums/

Jauvin, N., Freeman, A., Côté, N, Biron, C., Duschesne, A., Allaire, É. (2019). Une démarche paritaire de prévention pour contrer les effets du travail émotionnellement exigeant dans les centres jeunesses. *Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*, Rapport scientifique R-1042. doi: https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/101021/n/travail-%20emotionnellement-exigeant

Joe, Lofaro, (journaliste). *Inuk teen displaced from foster homes 78 times before her suicide: Quebec coroner*, CTVNewsMontreal, 2023, 1 minute. consulté le 10 juillet 2023 https://montreal.ctvnews.ca/inuk-teen-displaced-from-foster-homes-78-times-before-her-suicide-quebec-coroner-1.6458354

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 (67), 51-66.

Laberge Yves. Benoît Gauthier, (éd.), Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, (2e éd.), Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1992 (1ère éd. 1984)
Lacasse, François. 1993. « Les mécanismes de type marché comme instrumentsde modernisation : problématique et perspectives internationales ». Politiques de management public, vol. Il, no 2, p. ll8
https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1993_num_11_2_3111

Lacoursière, A. (2015). « Planetree : approche coûteuse ou essentielle ? », La Presse. Extrait du site
https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201512/14/01-4930915-planetree-approche-couteuse-ou-essentielle.php

Laville, J.-L. (1995). « De la genèse à la crise de l'État-providence », *Lien social et Politiques, (33)*, p. 37-45.
https://www.erudit.org/fr/revues/lsp/1995-n33-lsp344/005139ar/

Le Pain, I. Larose-Hébert, K Namian, L. Kirouac, L. (2021). 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. *Intervention* (152), 149-160. (Article publié)
https://revueintervention.org/numeros-en-ligne/152/la-reforme-de-la-sante-et-des-services-sociaux-projet-de-loi-10-et-ses-effets-sur-les-difficultes-emotionnelles-des-intervenants-de-la-protection-de-la-jeunesse-au-quebec/

Le Pain, I. Larose-Hébert, K. (2022). Difficultés émotionnelles des intervenants en protection de l'enfance : rôle du travail émotionnel et conséquences sur les enfants et les familles suivis. *Revue Service social 67* (2), (Article soumis).
https://www.erudit.org/en/journals/nps/1900-v1-n1-nps06709/1085529ar.pdf

Le Pain, I. Kirouac, L. Larose-Hébert, K. Namian, D. (2021). Les intervenants sociaux à l'aune de la nouvelle gestion publique : difficultés émotionnelles, relations professionnelles sous tension et collectifs de travail fragilisés. *Relations industrielles 76* (3), (Article soumis).
https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2021-v76-n3-ri06535/1083611ar/

Le Pain, I. Larose-Hébert, K. Namian, D. Kirouac, L. (2021). L'impact des facteurs organisationnels sur les difficultés émotionnelles: perception des intervenants sociaux de la Protection de la Jeunesse au Québec. *Nouvelles Pratiques sociales 32* (2), (Article soumis).
https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2021-v32-n2-nps06709/1085529ar/

Le Pain, I. Kirouac, L. Larose-Hébert, K. Namian, D. (2021). Mieux comprendre les difficultés émotionnelles chez les intervenants en protection de l'enfance: un mariage prometteur entre psychologie et sociologie. *Nouvelles pratiques sociales 31* (2), (Article sous presse).
https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2020-v31-n2-nps05980/1076658ar/

LIPSKY, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.: Dilemmas of the Individual in Public Service*. Russell Sage Foundation.
http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446631
Loi sur la protection de la jeunesse, R.L.R.Q 1984, c. 4, a. 1.
https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-p-34.1/derniere/rlrq-c-p-34.1.html

Lyet, P. ; Molina, Y. 2019. « Réformes managériales des services sociaux en France et au Québec : des changements institutionnels entre prescription et autonomi professionnelle », Sociologies.
https://journals.openedition.org/sociologies/10151#citedby

Martuccelli, D. (2004). Figures de la domination. Revue française de sociologie,45, 469-497.
https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2004-3-page-469.htm?try_download=1

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, nº 5, 1546-1563.
https://www.researchgate.net/publication/274557013_Resilience_and_Burnout_in_Child_Protection_Social_Work_Individual_and_Organisational_Themes_from_a_Systematic_Literature_Review

Merrien, F.-X. (1999). « La Nouvelle Gestion Publique : un concept mythique », *Lien social et Politiques,* 4, p. 95-103.
https://www.erudit.org/en/journals/lsp/1999-n41-lsp352/005189ar.pdf

Merrien, Kernen, A., & Parchet, R. (2005). L'État social. Armand Colin.
https://www.biblioaccess.com/583/Catalog/Book/267411

Merrien. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. Revue internationale d'action communautaire (Montréal), 41, 95.
https://www.researchgate.net/profile/Francois-Merrien/publication/272901050_La_Nouvelle_Gestion_publique_un_concept_mythique/links/5666aeda08ae15e74634d8dc/La-Nouvelle-Gestion-publique-un-concept-mythique.pdf

Mônks, J. (1998), « La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? », *in* M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, pp. 77-90. https://books.openedition.org/iheid/2657?lang=fr

ORDRE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES THÉRAPEUTES CONJUGAUX ET FAMILIAUX DU QUÉBEC (2020). *Un rendez-vous incontournable.* Mémoire dans le cadre de la commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, 44 p., https://www.otstcfq.org/documentation/memoire-commission-laurent/

OSBORNE, David et Ted GAEBLER. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming government*, Reading Mass. Adison, Wesley Public Comp. https://www.researchgate.net/publication/234836142_Reinventing_Government

Projet de loi 10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par 1'abolition des agences régionales (2014, 25 septembre). 41e législature, 1ère session. http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-%20%201.html

Paul Jobin, « Du fordisme au toyotisme : l'État japonais en question », in *La pensée comptable*, Presses universitaires de France, Paris, 1998, p. 217-228. https://books.openedition.org/iheid/2675?lang=fr

Parazelli, M. & Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social : Perspectives, enseignements et limites. *Sciences & Actions Sociales*, 6, 23-52. https://www.cairn.info/revue-sciences-et-actions-sociales-2017-1-page-23.htm

Porous, V. (2013). La bureaucratie rationnelle et la crise de la culture. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 138, 203-214. https://www.cairn.info/revue-philosophique-2013-2-page-203.htm

Rouillard, J. (2015). Aux sources de la Révolution tranquille : le congrès d'orientation du Parti libéral du Québec du 10 et 11 juin 1938. Bulletin d'histoire politique, 24 (1), 125–158. https://www.erudit.org/fr/revues/bhp/2015-v24-n1-bhp02095/1033397ar.pdf

Ricard, L. (2013). Le rapport entre le juridique et le clinique dans l'application de la Loi sur la protection de la jeunesse : une perspective relationnelle. Revue générale de droit, 43 (1), 49–88. https://doi.org/10.7202/1020839ar

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

Saint-Martin, Denis. 2001. « Les cabinets de conseil et la "re-marchandisation" de la politique sociale dans les États-providences de type libéral ». Lien social et Politiques, no. 45, p.133 https://www.erudit.org/fr/revues/lsp/2001-n45-lsp357/009403ar.pdf

Sauviat, I. (2021). X. Michael Lipsky : La théorie de la *Street-Level Bureaucracy*. Dans : Stéphanie Chatelain-Ponroy éd., *Les grands auteurs en management public* (pp. 116-124). Caen : EMS Editions.
https://doi.org/10.3917/ems.chate.2021.01.0116

Shimizu, K. (1999). *Le Toyotisme*. La Découverte.
https://doi.org/10.3917/dec.shimi.1999.01

Urio, P. (1998), «La gestion publique au service du marché», *in* M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et Les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, 91-124. https://books.openedition.org/iheid/2659?lang=fr

Vincent Dubois. Le rôl des street-level bureaucrats dans la conduite de l'action publique en France. date. halshs-00660673.
https://shs.hal.science/halshs-00660673/document