

RAPPORT PAOI

MANDAT POUR LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME D'ACCUEIL-ORIENTATION ET D'INTÉGRATION À L'ATTENTION DU PERSONNEL DU PROGRAMME-SERVICE JED



Rapport PAOI du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

1560 rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2L 4M1
514 413-8907
ciusss-centresudmtl.gouv.qc.ca

Crédits auteurs et collaborateurs

Michelle Dionne
Jean-Marc Potvin

Notes

Dans ce document, l'emploi du masculin générique désigne aussi bien les femmes que les hommes et est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

Il est recommandé de citer le document de cette façon :

POTVIN, Jean-Marc et DIONNE, Michelle (2023). Rapport PAOI : Mandat pour la mise en place d'un programme d'accueil-orientation et d'intégration à l'attention du personnel du programme-service JED (1re édition). Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, Québec.

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation écrite du CIUSSS CSMTL.

Ce document est disponible en ligne à la section documentation du site Web : www.ciusss-centresudmtl.gouv.qc.ca

© Gouvernement du Québec, 2023

ISBN978-2-550-95505-4 (En ligne)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE DU MANDAT.....	6
1.1 L'origine du mandat	6
1.2 Le mandat	7
1.3 Quelques définitions	8
1.4 La démarche de travail et la méthodologie utilisée	9
ÉTAT DE SITUATION EN REGARD DES PRATIQUES ACTUELLES.....	10
2.1 Le portrait général	10
2.2.3 L'orientation	12
2.2.3 L'intégration	13
DONNÉES ET FACTEURS CONTEXTUELS À CONSIDÉRER.....	16
3.1 La pénurie de main-d'œuvre et les enjeux de rétention	16
3.2 La transformation de la main-d'œuvre	18
3.2.1 Une diminution de la qualification pré-emploi	18
3.2.2 L'émergence de nouveaux titres d'emploi et une réorganisation du travail	19
3.2.3 Les défis liés à la jeune génération	19
3.3 L'évolution des conditions de pratique	20
3.3.1 Les constats de la CSDEPJ sur les conditions de pratique	20
3.3.2 Une situation qui ne s'améliore pas malgré les investissements	20
3.3.3 Des impacts sur la qualité des services	21
3.4 L'évolution de l'offre de formation	22
3.4.1 Une formation académique mal ajustée aux besoins	22

3.4.2 Une formation continue qui doit pallier, mais moins accessible	22
3.5 L'évolution des modèles organisationnels et d'encadrement	23
3.5.1 Une diversité de modèles organisationnels.....	23
3.5.2 Une transformation des modèles d'encadrement et de soutien clinique	23
3.5.3 Une structure d'encadrement et de soutien clinique éprouvé par le fort roulement.....	24
3.6 Un contexte globalement difficile qui requiert plus d'investissement en PAOI.....	25
ÉLÉMENTS CLÉS DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE À CONSIDÉRER	26
4.1 Les éléments de convergence	26
4.2 La charge de cas.....	28
4.3 La satisfaction au travail	29
4.4 Le sentiment de sécurité.....	30
4.5 La formation	32
4.6 Le soutien et l'encadrement clinique	33
4.7 Le soutien et le travail collaboratif.....	34
4.8 Le travail en réseau et le partenariat	35
4.9 L'importance du rôle des gestionnaires	36
4.10 Les attentes de la nouvelle génération	37
4.11 Les caractéristiques d'un bon PAOI.....	38
ANALYSE EN REGARD DU CONTEXTE ET DE LA LITTÉRATURE.....	41
5.1 Perspective de développement court terme : Mesures transitoires	42
5.1.1 Partager des outils et des contenus thématiques:	42
5.1.2 Briser l'isolement des professionnels dédiés soutien clinique et qualifier leur pratique.....	43
5.1.3 Développer et harmoniser les outils et contenus pédagogiques PAOI.....	44

5.1.4 Rehausser le soutien et l'accompagnement à l'apprentissage pour les nouveaux	45
5.1.5 Enrichir les moyens d'action des régions en ramenant de l'expertise	46
5.2 Perspective de développement des PAOI dans chacune des régions	47
5.2.1 Au sujet de la prise en compte des aspects affectifs et émotifs du travail:	47
5.2.2 Au sujet de la prise en compte de la dimension sociale du travail :	49
5.2.3 Au sujet de la formation, de l'apprentissage et de l'accompagnement :	50
 RECOMMANDATIONS D'ORIENTATIONS MINISTÉRIELLES PAOI JED	52
6.1 La finalité des activités d'accueil orientation intégration	53
6.2 Les orientations recommandées	54
 ANNEXE 1 : SÉQUENCEMENT DU PROCESSUS	62
 ANNEXE 2 : PLANIFICATION DES THÉMATIQUES D'APPRENTISSAGE À ABORDER AU COURS DE LA PÉRIODE D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION	76

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE DU MANDAT

1.1 L'origine du mandat

Le travail auprès des enfants, des jeunes et des familles en difficulté est exigeant et demande un grand engagement, une vaste gamme de connaissances et de multiples compétences. Les nouveaux intervenants doivent faire de nombreux apprentissages lorsqu'ils entrent en fonction, ce qui ajoute aux stress du travail au quotidien. Sans le soutien requis et un accompagnement concret et continu, plusieurs se découragent et désertent ce secteur d'intervention.

La Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ) a entendu plusieurs témoignages qui ont mis en lumière la nécessité de renforcer l'encadrement professionnel et le soutien clinique, notamment en ce qui a trait à l'accueil, l'orientation et le soutien à l'intégration des nouveaux intervenants. La recommandation de la CSDEPJ était formulée ainsi : « Développer un programme d'accueil-orientation uniformisé sur le plan national et le dispenser obligatoirement à toute nouvelle employée du Programme-services Jeunes en difficulté (JED) préalablement à son entrée en fonction. » La commission avait en effet constaté une très grande disparité entre les régions quant aux pratiques en cette matière. L'objectif visé était d'abord et avant tout d'assurer la pertinence, la qualité et la sécurité des services, mais était aussi d'attirer et fidéliser les professionnels dans ce domaine d'intervention.

C'est dans ce contexte que le MSSS, à l'intérieur de son plan d'action visant à donner suite aux recommandations de la CSDEPJ, a mandaté le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île de-Montréal pour proposer des orientations et des balises nationales devant guider l'élaboration et la mise en place d'un programme d'Accueil-orientation-intégration (PAOI) pour le programme JED dans tous les établissements du réseau de la santé et de services sociaux du Québec. Le MSSS énonce dans la mise en contexte du mandat : « L'implantation d'un tel programme est perçue comme une mesure visant à favoriser le bien-être physique et psychologique des nouveaux intervenants, la rétention du personnel et la qualité des services offerts aux jeunes et aux familles. »

1.2 Le mandat

Le mandat édicte : « Le MSSS veut élaborer des balises à l'intention des CISSS et des CIUSSS pour les guider dans l'élaboration d'un programme AOI destiné aux employés accédant à un nouveau poste, dans un nouveau secteur ou un nouveau titre d'emploi du Programme JED (finissants, nouvelles embauches, changement de service ou de titre d'emploi). Ces balises vont inclure des indications relatives au déploiement, au soutien à l'implantation et à l'évaluation du programme AOI développé par chaque établissement. Les établissements seront effectivement responsables du développement, de l'ajustement et de l'implantation de son propre programme AOI, dans le respect des balises ministérielles établies. »

Pour la réalisation du mandat, le MSSS prévoit une démarche de travail comportant deux volets :

- VOLET 1 : La mise en place dès que possible et dans chacun des établissements, d'un ensemble de mesures visant l'Accueil, l'Orientation et l'intégration des nouveaux employés du secteur de la Protection de la Jeunesse ;
- VOLET 2 : L'élaboration de balises structurantes devant guider les établissements dans la mise en place de leur programme d'AOI pour tous les nouveaux employés du programme JED. Ce programme devra tenir compte de l'évolution des connaissances dans ce domaine, des meilleures pratiques reconnues et de l'expérience des établissements qui ont un programme AOI depuis déjà plusieurs années et qui a fait ses preuves (sondage satisfaction, évaluation formelle, etc.)

Enfin, pour soutenir la démarche, le mandat prévoit la mise en place de deux instances, le comité de pilotage, constitué de représentant du MSSS et du CIUSSS Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal (CCSMTL), et le comité aviseur, constitué en plus des membres du comité de pilotage, de trois représentants respectivement des directeurs de la protection de la jeunesse (DPJ) et des directeurs du programme jeunesse (DPJe), et d'un représentant respectivement des directeurs des ressources humaines (DRHCAJ) et des directeurs des services multidisciplinaires (DSM).

1.3 Quelques définitions

À l'intérieur du mandat, le MSSS a proposé certaines définitions relatives aux activités d'accueil orientation intégration inspirées de pratiques existantes au Québec. Nous nous sommes basés sur ces définitions afin de recueillir et d'analyser le matériel répertorié.

L'accueil (A)

Il est subdivisé en deux types d'activités :

Accueil organisationnel : réalisé pour l'ensemble des nouveaux employés. Il a pour objectif d'offrir des renseignements permettant de mieux comprendre la mission, la vision et les valeurs de l'établissement ainsi que son fonctionnement général. Il permet aussi de connaître les services offerts aux employés et les différentes instances organisationnelles (ex. : conseil multidisciplinaire, syndicat, les diverses directions, etc.).

Accueil dans l'équipe : réalisé auprès de la personne qui intègre nouvellement une équipe de travail. Cet accueil sert d'introduction à l'équipe avec une présentation générale du fonctionnement administratif et clinique, des valeurs, de l'offre de service et des rôles de chacun des membres.

L'orientation (O)

L'orientation consiste à présenter le programme-service au nouvel employé, les tâches qui lui seront confiées, les modalités de travail et les personnes avec qui il aura à travailler. C'est aussi l'occasion de lui transmettre des informations de base sur les normes, les politiques, les valeurs, les règles et les pratiques propres à la direction.

L'intégration (I)

L'intégration est le processus par lequel l'employé s'approprie ses nouvelles fonctions. Avec le soutien requis, il acquiert l'ensemble des connaissances cliniques, les habiletés et les aptitudes pour rendre des services de qualité conformes aux normes de pratique et pour s'adapter à son nouveau milieu. La phase d'intégration peut s'étaler sur une période plus ou moins longue selon la familiarité de la personne avec le milieu du travail et ses fonctions.

1.4 La démarche de travail et la méthodologie utilisée

Dans le cadre de la réalisation de ce mandat nous avons convié chacun des établissements à un entretien dont la finalité était de mettre en lumière les pratiques d'accueil-orientation-intégration actuelles, les enjeux liés à l'actualisation de ces pratiques et l'adéquation de celles-ci considérant les besoins et les ressources en place. Enfin, nous avons investigué les besoins de soutien à court terme pour parvenir à répondre aux besoins des nouveaux employés, et ce, tant dans le secteur de la protection de la jeunesse, de la réadaptation que des services de proximité.

Nous avons également invité les répondants à nous transmettre tous les documents dont ils disposent pour assurer l'actualisation des orientations retenues au sein de leur établissement relativement à l'accueil, l'orientation et l'intégration de nouveaux employés. Tous ont généreusement répondu à cette invitation, ce qui nous a permis d'établir un répertoire important de guides et d'outils qui pourraient très certainement profiter à l'ensemble des établissements.

Nous nous sommes entretenus avec les répondants de vingt et un établissements sur vingt-cinq, ce qui nous permet de tracer un portrait assez juste des besoins à court terme et des pratiques, enjeux et défis actuels. Il importe cependant de mentionner que les répondants rencontrés, principalement experts en protection de la jeunesse, ne détenaient pas toujours l'ensemble de l'information concernant les pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration de tous les volets du programme JED, notamment concernant les services de réadaptation en contexte d'hébergement et les services de premières lignes (services de proximité). Nous croyons par ailleurs que la présente analyse et les orientations qui en découlent peuvent aussi s'appliquer globalement à ces secteurs, avec certains ajustements. Des travaux complémentaires seraient cependant requis afin de déterminer le processus et les modalités visant l'intégration du personnel dédié à l'encadrement clinico-administratif. Ce personnel doit aussi développer des compétences spécifiques eu égard à leur rôle, notamment en matière d'accueil du nouveau personnel.

En parallèle à cette démarche, un mandat de recension de la littérature a été confié à l'Institut universitaire Jeunes en difficulté de Montréal (IUJD) du CCSMTL portant sur les meilleures pratiques en matière de PAOI. Cette recension doit être considérée comme une recension rapide de la littérature, effectuée dans le contexte d'une prise de décision de gestion requise dans une échéance relativement courte. Aussi, elle ne peut être considérée comme exhaustive ou complète. Le temps imparti pour la réaliser n'a pas permis un approfondissement de certains sujets connexes et a imposé une limite dans le choix des documents à analyser. Elle présente cependant un survol éclairant tant de la littérature scientifique que de la littérature grise en matière de PAOI, particulièrement sous l'angle des enjeux de rétention et de fidélisation des nouveaux employés œuvrant auprès des jeunes en difficulté.

Un plan d'action a été élaboré pour la réalisation du mandat, sous la gouverne du comité de pilotage, qui a en outre assuré un suivi régulier des travaux. Le comité avisé constitué de directeurs ou de directeurs adjoints issus des diverses directions concernées et de différentes régions du Québec a aussi été mis à contribution tout au long des travaux dans une perspective de validation et d'enrichissement des analyses effectuées.

ÉTAT DE SITUATION EN REGARD DES PRATIQUES ACTUELLES

2.1 Le portrait général

Nous pouvons d'entrée de jeu affirmer que depuis 2019 plus particulièrement, la majorité des établissements sont mobilisés autour de l'objectif d'offrir au nouveau personnel des activités d'accueil, d'orientation et d'intégration de même qu'un encadrement clinique à la hauteur de leurs besoins.

Cette mobilisation s'observe toutefois davantage dans le secteur de la protection de la jeunesse, la problématique du roulement de personnel et du rajeunissement de la main-d'œuvre y étant plus présente et particulièrement préoccupante.

Dans le secteur de la réadaptation, les répondants ont fait référence à certaines pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration plus ou moins structurées, mais comme tous n'étaient pas en mesure de les détailler, il nous est difficile d'établir à ce stade-ci un portrait précis des pratiques actuelles. Nous retenons toutefois qu'il y a aussi dans ce secteur des enjeux critiques liés au roulement de personnel qui commandent que des mesures soient prises afin d'accueillir, orienter et soutenir l'intégration de nouveaux employés de façon plus satisfaisante.

Dans le secteur des services de proximité, on constate quelques initiatives intéressantes, l'existence d'outils pertinents, mais pas de programme structuré. Dans les CISSS et les CIUSSS qui ont la mission CPEJ, et plus particulièrement dans ceux qui ont une offre de services intégrés (L4S et PJ), certaines des composantes développées rejoignent, dans une certaine mesure, la première ligne.

Ainsi :

- Comme l'illustre le tableau présenté plus bas, près du tiers des établissements rencontrés ont un PAOI structuré et formalisé, axé sur le développement des compétences ;
- Un peu moins du tiers sont en démarche de développement d'un PAOI et peuvent déjà compter sur des éléments ou des activités d'apprentissages formalisés, de même que sur des outils de suivi pertinents ;
- Un peu plus du tiers n'ont pas de PAOI définis, mais disposent de certains outils spécifiques qui sont mis à la disposition des employés, des cadres ou du personnel dédié au soutien clinique régulier. C'est le cas notamment des cinq établissements qui n'ont pas la mission CPEJ.

Un « programme structuré et formalisé » correspond selon nos constats à un programme qui satisfait grosso modo les critères suivants :

- Il est écrit ;
- Il définit de façon plus ou moins exhaustive un processus d'accueil et d'accompagnement de nouveaux employés (le parcours d'accueil et d'apprentissage du début à la fin de la période déterminée) ;
- Il précise les rôles et responsabilités des acteurs concernés en regard du soutien à l'intégration et aux apprentissages ;
- Il élabore une séquence d'activités à mener ;

- Il s'appuie sur des outils élaborés à l'intention des employés, des chefs et du personnel chargé d'offrir le soutien clinique.

CLASSIFICATION DES PAOI/ÉTABLISSEMENTS (22/26)		
Structuré /prog. Formel (32%)	Activités/soutien/outils spécifiques (27%)	Encadrement régulier/outils spécifiques (41%)
CIUSSSCN-03	CISSSBL-01	COMTL-06
CIUSSECHUS-05	CIUSSSSLJ-02	CCOMYL-06
CCSMTL-06	CIUSSMCQ-04	CNMTL-06
CISSSO-07	CISSSAT-08	CEMTL-06
CISSCA-12	CISSLAV-13	CISSSCN-09
CISSLAN-14	CISSLAU-15	CISSSG-11
CISSME-16-2		CISSMC-16-1
		CISSMO-16-3
		Conseil CRI-18

Il est à noter que nous avons répertorié des outils ou des pratiques de qualité et dignes de mention, peu importe le niveau de classification des établissements. Cela étant, tous, même ceux qui ont un programme assez complet, identifient des lacunes ou des zones de développement à poursuivre, notamment au niveau du soutien aux apprentissages et des contenus thématiques à présenter.

Actuellement, une multitude de termes est utilisée pour désigner une diversité de modalités d'accompagnement qui, malgré des appellations différentes, paraissent parfois assez semblables. Ainsi, il est question de parrainage, de tutorat, de mentorat, de préceptorat, d'accompagnement, de coaching, etc. Il en est de même pour les approches ou encore pour les modalités d'apprentissages mises de l'avant. Il est question de co-développement, de co-intervention, de supervision de groupe, d'ateliers d'apprentissage, etc. Les concepts ne sont pas toujours clairement définis, ou peuvent avoir une signification différente d'un endroit à l'autre.

Aucun des programmes en place n'a fait l'objet d'une évaluation formelle dans toutes ses dimensions. Cependant, certains établissements ont développé des indicateurs de suivi pour mesurer les effets des moyens mis en place ou ont procédé à des sondages de satisfaction, le tout dans une perspective d'amélioration continue.

Les répondants sont d'avis que l'implantation d'un PAOI contribue à la satisfaction du personnel, à l'émergence d'un certain sentiment de compétence et globalement à la rétention des nouveaux employés. En l'absence d'indicateurs formels d'évaluation des effets des mesures PAOI, à ce moment-ci, il n'est pas possible de mesurer les impacts réels de ces mesures et ainsi aller au-delà des perceptions.

2.2 Les processus actuels d'accueil orientation intégration

2.2.1 L'accueil

L'accueil organisationnel, généralement sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, est dans la grande majorité des cas structuré et dure une demie ou une journée. Il se déroule tant en virtuel qu'en présence, ou selon une formule mixte.

L'accueil dans les équipes est valorisé et fait partie de la culture des directions jeunesse. Tous trouvent très important de bien accueillir les nouveaux. On y consacre du temps et de l'énergie lors du premier jour de travail de l'employé. Quelques régions l'ont structuré, mais malgré l'importance qu'on y accorde, la plupart du temps l'accueil est laissé à l'initiative du chef de service. Habituellement, les personnes jouant des rôles de soutien clinique sont mises à contribution afin d'établir rapidement un premier contact.

Dans plusieurs endroits des outils de type « aide-mémoire » ont été élaborés à l'intention du chef et des soutiens cliniques pour s'assurer que rien n'échappe à leur attention.

2.2.3 L'orientation

L'orientation est un concept plus ou moins circonscrit. Certains l'amalgament à l'accueil et d'autres à l'intégration. Rares sont les organisations qui distinguent clairement cette étape du processus. Cela étant, tous mènent des activités d'orientation qui sont plus ou moins structurées et formalisées qui comprennent habituellement une période d'observation, de courtes formations et des lectures pré-assignation. L'orientation se déroule sur une période de cinq à dix jours.

Tout comme pour l'accueil, divers outils de type « aide-mémoire » ont été élaborés à l'intention des nouveaux, des soutiens cliniques et des gestionnaires. Certains de ces outils sont très détaillés et peuvent servir de référence.

2.2.3 L'intégration

L'importance de soutenir l'appropriation des divers savoirs : savoir, savoir-faire et savoir-être fait unanimité.

C'est la composante qui, partout, est la plus investie. Diverses approches et modalités sont proposées, pour une durée qui varie de trois mois à deux ans. L'intégration est la composante qui suscite aussi le plus de réflexions au sein des établissements, l'adéquation entre les besoins identifiés et les mesures déployées n'étant pas toujours optimale. À cet égard des préoccupations sont soulevées :

- *La progression de la charge de cas :*
L'importance de laisser le temps au nouvel employé de s'approprier son environnement et sa tâche avant de lui assigner des dossiers fait consensus. Tous s'entendent pour dire qu'il faut prévoir dans les premières semaines de travail une période pour les échanges, les lectures et la participation à des activités d'observation. Or, la pression des dossiers étant très forte, on constate qu'il arrive malgré tout régulièrement que le nouvel employé se voie rapidement assigner plusieurs dossiers. Il arrive parfois que deux semaines après son entrée en poste, un nouvel intervenant ait déjà une charge complète. Il apparaît difficile pour les gestionnaires de respecter un rythme d'assignation qui tienne réellement compte du parcours d'apprentissage des nouveaux. Les répondants relatent que les gestionnaires sont pris dans un dilemme déchirant : respecter le rythme du nouvel employé ou limiter les délais d'attente pour la mise en place des services pour les familles dans le besoin. Certains établissements ont adopté des normes d'assignation dans les premières semaines/mois et s'efforcent de les respecter.
- *La nécessité d'offrir un soutien accru les deux premières années :*
Plusieurs répondants font valoir la nécessité de mieux moduler le soutien offert aux nouveaux employés au cours des deux premières années afin de permettre un délestage progressif de celui-ci. Plusieurs sont d'avis qu'actuellement, une variation trop radicale s'observe à la fin de la période formelle d'intégration (le plus souvent de 3 à 6 mois), ce qui place le nouvel intervenant dans une situation difficile et augmente le risque d'un désengagement entre 6 mois et 18 mois.
- *Le recours aux intervenants séniors :*
La majorité valorise le recours aux intervenants séniors sous forme de parrainage, jumelage ou autre. Cependant, on note que ces derniers se faisant plus rares et étant déjà grandement sollicités, il est de plus en plus difficile de compter sur eux pour jouer un rôle de soutien.
- *L'ajustement du parcours d'apprentissage selon les besoins :*
À son entrée en fonction, le nouvel employé a beaucoup à apprendre. Aussi pour soutenir ces apprentissages et assurer une prestation de travail qui soit conforme aux normes de qualité établies, une multitude de contenus doivent leur être présentés dans un court laps de temps. Malgré la bonne volonté de tous, il apparaît difficile d'offrir ces contenus au bon moment, à un rythme ajusté aux besoins des nouveaux et selon une séquence optimale (observation, atelier, formation, mise en pratique, soutien à l'intégration).
- *L'existence d'un parcours d'apprentissage préétabli :*
Les répondants reconnaissent l'importance d'élaborer un parcours d'apprentissage basé sur différentes modalités de transfert de connaissance interreliées, tout en ayant accès à des contenus pédagogiques accessibles et standardisés.

Toutefois, il n'y a pas de vision commune au sein des établissements en ce qui a trait à la manière de le faire pour assurer un parcours d'apprentissage complet, structuré et ajusté aux profils et aux acquis de chaque nouvel employé.

Une certaine faiblesse est constatée dans la planification des apprentissages compte tenu de la variabilité des contenus développés, des difficultés d'accès aux formations de base, du manque de formateurs et de la difficulté d'assurer la disponibilité des nouveaux pour y participer, ces derniers étant rapidement happés par leurs dossiers.

On assiste à l'émergence dans plusieurs établissements d'activités de transfert de connaissances sous forme d'ateliers de courte durée, offerts plus tôt dans le PAOI, soit en remplacement des formations plus « classiques » moins accessibles en temps opportun, soit les précédant dans une perspective d'appropriation graduelle des connaissances. Certains établissements combinent de fait un parcours initial basé sur des ateliers dans les premiers six mois et sur les formations classiques, dans une perspective d'approfondissement entre 6 mois et 24 mois. Ce sont les programmes les plus complets. D'autres misent essentiellement sur le parcours des formations prévues au plan de développement des ressources humaines (PDRH), en tentant de les rendre accessibles au bon moment, ce qui constitue un défi.

Enfin, à certains endroits, il n'y a pas à proprement parler un parcours d'apprentissages défini à l'intention des nouveaux employés. Bien que certains contenus théoriques soient proposés par des lectures obligatoires et une présentation par la personne jouant un rôle de soutien clinique, la majorité des apprentissages se font par le biais des consultations cliniques et la révision de la charge de cas. Les formations encore disponibles au PDRH peuvent aussi intervenir, sans pour autant qu'elles s'inscrivent dans la planification initiale du parcours. Par conséquent, il arrive que les besoins de développement prioritaires des nouveaux employés ne soient pas toujours comblés ou le sont tardivement.

Le choix des modalités de transfert de connaissance se fait donc souvent « par défaut », en fonction des moyens disponibles.

- *L'ajustement de l'offre de soutien et d'accompagnement clinique:*
La majorité des répondants disent vouloir améliorer le soutien et l'accompagnement proposé au cours de la période d'intégration. Plusieurs souhaitent désigner des professionnels pour assumer cette tâche afin notamment d'intensifier les activités d'accompagnement (faire avec) lors « des premières fois ». Là où il y a des professionnels désignés, il est envisagé d'en augmenter le nombre, afin de mieux faire face au roulement. Tous sont convaincus de la plus-value de ce type de modalités.
- *Les conséquences relatives à l'ouverture des critères d'embauche*
La pénurie de main-d'œuvre et la difficulté de recruter ont amené la majorité des établissements à assouplir les critères d'embauche, notamment sur le plan de l'expérience et de la formation académique initiale. Bien que les répondants concèdent qu'il faille ouvrir les critères d'embauche pour réussir à pourvoir les postes vacants, tous déplorent les effets pervers de cette pratique. Ils sont d'avis que les efforts à faire pour réussir l'intégration de ces personnes sont décuplés et ils estiment qu'au final les résultats sur le plan de la rétention sont mitigés. Il s'agit d'une perception, cette réalité n'ayant pas été documentée.

- *Les pratiques gagnantes*

Enfin, certaines pratiques sont reconnues par l'ensemble des personnes rencontrées comme étant des pratiques gagnantes en ce qui concerne l'intégration des nouveaux employés. Ces pratiques sont :

- Pouvoir compter sur des professionnels expérimentés dédiés à temps plein ou dégagés quelques jours/semaine au soutien clinique des nouveaux employés ;
- Établir et séquencer les activités d'apprentissage autres que la formation de base (0-3 mois et 3-6 mois) ;
- Établir et séquencer le parcours des formations obligatoires (0 – 2 ans) ;
- Dans les premières semaines, faire des activités d'observation, de la co-intervention et assurer un accompagnement terrain (faire avec) ;
- Augmenter progressivement la charge de travail selon les capacités et besoins du nouvel intervenant ;
- Prévoir un délestage progressif des mesures de soutien après la période formelle d'intégration.

DONNÉES ET FACTEURS CONTEXTUELS À CONSIDÉRER

Le contexte dans lequel s'élaborent et se déploient les PAOI doit être pris en considération afin d'en assurer l'efficacité. Les répondants nous ont parlé de plusieurs facteurs qui exercent une influence positive ou négative sur les pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration. Certaines données actuelles de même que des analyses antérieures permettent également d'objectiver les constats réalisés en regard du contexte.

3.1 La pénurie de main-d'œuvre et les enjeux de rétention

Les enjeux de pénurie de main-d'œuvre sont très présents dans les titres d'emploi du programme service Jeunes en difficulté. Moins médiatisés que pour les infirmières, ils n'en sont pas moins critiques, maintenant souvent les gestionnaires sur la corde raide pour éviter les ruptures de service. Une majorité de répondants des établissements nous ont mentionné devoir composer avec des plans de postes à découvert parce qu'ils ne réussissent pas à pourvoir tous leurs postes. Cette situation s'observe dans tous les secteurs du programme Jeunes en difficulté : première ligne, réadaptation et protection.

De surcroît, la fusion des accréditations syndicales à la suite de la réforme de 2015 et la fusion des listes d'anciennetés qui en a découlé depuis, ouvre de nouvelles et de grandes perspectives de mobilité pour le personnel. Non seulement les établissements sont en compétition entre eux pour attirer la main-d'œuvre, mais les directions d'un même CISSS ou CIUSSS le sont également entre elles. La majorité des répondants confirment un exode des travailleurs du secteur de la protection de la jeunesse, soit vers la première ligne, soit vers d'autres programmes service. L'inverse ne s'observe à peu près pas. Cela constitue un enjeu critique.

Certaines données obtenues confirment que l'âge moyen des intervenants œuvrant en protection de la jeunesse est significativement moindre que dans les autres programmes. Entre 2018 et 2021, la proportion des moins de 35 ans en protection de la jeunesse est passée de 47,2% à 51%, une augmentation de 3,8% de cette strate d'âge par rapport aux 35 ans et plus. Quoique cette tendance au rajeunissement du personnel se constate partout au sein du RSSS, la proportion des moins de 35 ans en protection de la jeunesse est significativement plus élevée. Pour l'ensemble du réseau, la proportion des moins de 35 ans était de 38,6% en 2021, comparativement à 51% dans le secteur de la protection de la jeunesse. Si l'on considère l'ensemble du programme JED, qui inclut la protection de la jeunesse, les services de proximité et la réadaptation, cette proportion est de 46,3%, donc significativement inférieure au seul secteur PJ.

On constate aussi à certains endroits un exode des travailleurs œuvrant en 1^{re} ligne du programme JED vers d'autres programmes. Toutefois, cette réalité apparaît généralement moins fréquente. Nous n'avons pu documenter cette dimension pour le secteur réadaptation.

À la suite d'un sondage complémentaire réalisé auprès des répondants, nous estimons qu'en protection de la jeunesse (EO et AM), c'est plus de 1300 nouveaux intervenants qui ont été accueillis à titre de personnes autorisées par les DPJ dans la dernière année, dont environ 25% à EO et 75% à AM. Sur un effectif global d'environ 3300 ETC agissant à titre de personnes autorisées en septembre 2021, cela représente près de 40% des effectifs renouvelés en douze mois. Il est à noter que ce nombre d'embauches est, selon les répondants, inférieur aux besoins, puisque les plans de poste demeurent malgré tout à découvert.

Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre et de fort roulement de personnel, la pratique de recourir à des agences de placement privées, marginale auparavant dans les services sociaux, s'intensifie considérablement depuis cinq ans. Les dépenses concernant la main-d'œuvre indépendante ont explosé passant de 2,2M à 14,3M pour les travailleurs sociaux, et de 0,3M à 18,6M pour les éducateurs, et ce, entre l'exercice se terminant le 31 mars 2017 et celui se terminant le 31 mars 2022. Bien que ces dépenses concernent l'ensemble des programmes, nous avons eu confirmation que cette pratique, sans être généralisée, est maintenant bel et bien présente dans le programme Jeunes en difficulté. Le phénomène semble plus présent dans les régions éloignées, là où les difficultés de recrutement sont plus importantes. Cela soulève la question des qualifications de cette main-d'œuvre et de sa préparation à exercer des fonctions qui requièrent des compétences spécialisées.

En plus des coûts supplémentaires générés, la question de la continuité dans les relations avec les familles, nécessaire à une intervention de qualité, devient aussi un enjeu eu égard à cette pratique, bien entendu, de dernier recours.

À la lumière de tout cela, la question de la rétention du personnel qu'on recrute si difficilement doit retenir prioritairement l'attention en matière de PAOI.

3.2 La transformation de la main-d'œuvre

3.2.1 Une diminution de la qualification pré-emploi

Dans le contexte de la professionnalisation et des activités réservées apparues en 2011, on assistait à cette époque à un resserrement des critères d'embauche en faveur des intervenants appartenant à un ordre professionnel (travailleur social, psychoéducateur, criminologue) afin d'assurer la rigueur et la qualité des interventions. Aujourd'hui le mouvement qui s'observe est à l'inverse. Par nécessité et pour éviter les ruptures de service, on assiste à une certaine « déprofessionnalisation » par l'élargissement des critères d'embauche au point de vue de la formation académique, ouvrant la porte à de nombreux candidats qui ne pourront pas être membres d'ordres professionnels. On assiste également à une diversification des titres d'emploi permettant de confier certaines tâches nécessitant moins de qualifications à d'autres intervenants, en introduisant ainsi une nouvelle organisation du travail et une complémentarité des rôles entre divers acteurs.

Le titre d'emploi d'agent de relation humaine (ARH), autrefois largement utilisé dans les centres jeunesse, moins en première ligne CLSC, redevient à l'avant-scène partout où l'on peut organiser le travail en concentrant les actes réservés sur certaines personnes. On l'observe à l'application de mesures particulièrement, mais également en première ligne. Ce titre d'emploi permet notamment l'embauche de bac par cumul, de bac en psychologie, en sexologie ou en psychoéducation (sans maîtrise). Dans la plupart des cas, ces formations ne comportent pas de stage significatif ou pertinent en milieu de pratique, de telle sorte que les recrues ne sont que peu ou pas préparées au travail qui sera le leur.

Le sondage réalisé auprès des répondants révèle qu'on estime globalement à plus de 60% le nombre de nouvelles personnes autorisées embauchées dans la dernière année (809/1322) qui n'avaient ni stage ou expérience pertinente avant l'embauche. Cette proportion serait selon eux en croissance depuis les dernières années. Pour le moment, on ne distingue pas systématiquement les parcours requis d'accueil, d'orientation et d'intégration selon la formation ou l'expérience initiale en début d'emploi.

Aussi il importe de considérer que les directions de ressources humaines doivent agir aujourd'hui avec grande célérité pour embaucher le plus grand nombre de finissants collégiaux et universitaires possibles. C'est souvent dans un deuxième temps qu'on les oriente vers l'une ou l'autre des directions programme. Quoique les champs d'intérêt des finissants soient sans doute considérés, la nature des besoins des directions et l'urgence de ceux-ci conditionnent leur affectation à un programme ou un autre. Les finissants membres d'un ordre professionnel sont affectés prioritairement là où la fonction exige l'appartenance à un ordre. L'adéquation entre le profil de l'individu (compétences et champs d'intérêt) et le poste octroyé peut être moins optimale dans ce contexte. Aussi, les finissants recrutés qui acceptent d'être dirigés vers le programme Jeunes en difficulté, tout en le connaissant peu et n'ayant pas d'emblée été sélectionné selon un profil spécifique, sont dans ce contexte plus à risque de décrocher.

3.2.2 L'émergence de nouveaux titres d'emploi et une réorganisation du travail

Enfin, de nouveaux titres d'emplois et de nouvelles stratégies d'organisation du travail émergent également. Afin de dégager et de soutenir les intervenants professionnels, on recourt de plus en plus dans plusieurs régions au Québec au titre d'emploi « Aide sociale » dans le secteur psychosocial. Les AS se voient confiés différentes tâches de nature clinico-administratives qui exigent, en principe, moins de qualifications. Leur parcours académique ou d'expérience à l'entrée peut varier considérablement. Une proportion significative d'entre eux est constituée d'étudiants en première ou deuxième année du baccalauréat dans une discipline susceptible de les qualifier pour œuvrer éventuellement auprès des jeunes en difficulté. Certains sont embauchés durant ou après un premier stage en intervention auprès des jeunes en difficulté.

Il s'agit selon les répondants interrogés d'une bonne pratique, d'une part, parce qu'elle permet aux professionnels en exercice de se concentrer sur les tâches plus complexes nécessitant leur expertise et d'autre part, parce qu'elle constitue une filière d'embauche de professionnels éventuels mieux préparés et plus susceptibles d'adhérer à la cause et de s'y engager sur du plus long terme.

Les tâches qui leur sont confiées peuvent faire appel à des connaissances ou compétences qu'ils ne détiennent pas d'emblée, et ce particulièrement lorsqu'ils sont exposés directement à la clientèle. Dans un contexte de plans de poste à découvert et de difficulté de recrutement, ils sont susceptibles d'être mis à contribution dans certaines tâches nécessitant des compétences de nature clinique. Dans tous les cas, il est estimé que les AS doivent également bénéficier d'un bon PAOI adapté à la nature des tâches qui leur sont confiées. À ce stade-ci, nous n'avons pas documenté le nombre et la répartition d'AS embauchés dans chaque région, mais à certains endroits, il s'agit clairement de nombres significatifs.

3.2.3 Les défis liés à la jeune génération

Les répondants nous ont tous parlé des défis posés par la jeune génération en regard de leurs attentes et caractéristiques. Ces employés nous sont présentés comme étant volontaires et engagés, mais exigeants vis-à-vis eux-mêmes et habités par une anxiété de performance pouvant rapidement devenir envahissante. L'intervention directe auprès des familles dans un contexte souvent marqué par l'adversité et la méfiance, conjuguée à la nécessité d'aborder des sujets sensibles en « face à face » s'avère particulièrement exigeante pour eux. Ces situations sont source de stress et nourrissent l'anxiété déjà bien présente chez plusieurs. La lourdeur des charges de cas, combinée à la nature exigeante du travail sont jugées peu propices à un équilibre travail/vie personnelle qui soit à la hauteur de leurs aspirations. La qualité de vie au travail étant une valeur maîtresse pour eux, plusieurs n'y trouvent pas leur compte. Le sentiment d'être mis en échec est très présent, notamment dans le cadre du processus judiciaire, ce qui altère l'engagement et la motivation de plusieurs. À ce sujet, certains répondants vont même jusqu'à dire que l'expérience du tribunal constitue en soi un motif de départ. Les pratiques en matière de PAOI doivent prendre en compte ces aspects et s'ajuster en conséquence.

3.3 L'évolution des conditions de pratique

L'exode des intervenants du secteur protection vers d'autres milieux d'intervention suite à la fusion des accréditations syndicales, la pénurie de main-d'œuvre, les postes vacants, le roulement de personnel, l'arrivée constante de nouveaux intervenants peu ou pas préparés au travail, les dossiers en attente d'assignation, les situations de crises et d'urgence pour lesquelles une intervention immédiate est requise sont tous des facteurs qui, cumulés, créent une grande pression sur les gestionnaires, les soutiens cliniques et les intervenants qui restent. Le rythme est effréné et la surcharge est ressentie comme étant omniprésente.

3.3.1 Les constats de la CSDEPJ sur les conditions de pratique

La commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ) établissait dans son rapport qu'il y avait eu dégradation des conditions de pratique entre 2015 et 2019. Il avait été établi notamment que l'évolution des heures travaillées en protection de la jeunesse n'avait pas suivi l'augmentation des volumes d'activités (nombre de signalements, d'évaluations à réaliser, d'enfants pris en charge), entraînant une augmentation des charges de cas et une diminution du temps consacré aux familles. La CSDEPJ constatait également que les standards de pratique étaient non seulement souvent non respectés, mais également désuets, ne reflétant plus la complexité et les exigences de la tâche actuelle. Des disparités importantes entre les régions étaient également constatées. Par exemple, on y relate que les charges de cas à l'application des mesures en 2018 pouvaient varier de 14,6 à 23,7 selon les régions, pour une moyenne de 19 sur le plan provincial. Il s'agissait d'une augmentation significative depuis 2015, alors que la charge moyenne s'établissait à 16 dossiers, soit le standard issu de l'ACJQ.

Après avoir entendu de multiples témoignages d'experts et d'intervenants sur les facteurs influant sur le bien-être des intervenants au travail, dont la charge de cas, la complexité du travail, les lourdeurs administratives, l'exposition à la violence psychologique et physique, la Commission concluait que la pression ressentie par les intervenants les amène souvent à vouloir quitter les services à la jeunesse. Au surplus, la pénurie de main-d'œuvre accentuant encore plus la pression sur les intervenants qui restent inciterait ceux-ci à quitter en plus grand nombre, créant ainsi une sorte de cercle vicieux alimentant une dynamique d'instabilité.

3.3.2 Une situation qui ne s'améliore pas malgré les investissements

Les informations obtenues auprès des répondants nous amènent à conclure que cette dynamique est encore bien présente dans un grand nombre de milieux.

Des données plus récentes nous indiquent effectivement qu'entre 2018 et 2021, les effectifs en protection de la jeunesse (RTS, EO, AM) ont diminué de 16%, tandis qu'ils ont augmenté de 7,35% pour l'ensemble du programme JED et de 9,15% pour l'ensemble du réseau. Pour la même période, les heures travaillées en protection de la jeunesse ont diminué de 12,65%, alors qu'elles ont augmenté de 11,41% pour l'ensemble du programme JED et de 13,21% pour l'ensemble du réseau.

3.3.3 Des impacts sur la qualité des services

Le travail auprès des personnes et des familles en grande difficulté a toujours été et demeure objectivement un travail difficile. Créer une relation de confiance, établir des alliances avec les membres de la famille et les partenaires, mobiliser les personnes dans une démarche de changement dans un contexte de résistance ou d'aide contrainte ne va pas de soi et exige autant de compétences, d'habiletés que de détermination. De plus, tous les répondants font valoir que les problématiques auxquelles les familles font face s'alourdissent et que l'hostilité de la clientèle augmente, particulièrement dans le contexte de changements fréquents d'intervenants, ce qui rend encore plus difficile la mobilisation des familles.

Dans la majorité des établissements, c'est à l'application des mesures que la pression est ressentie le plus vivement. À certains endroits, ce secteur constitue pour les intervenants une porte d'entrée dans l'établissement. Une fois embauchés, ils migrent ensuite rapidement vers d'autres secteurs d'intervention où la pression est perçue comme étant moins forte.

3.4 L'évolution de l'offre de formation

3.4.1 Une formation académique mal ajustée aux besoins

À l'instar de la CSDEPJ qui le constatait de façon documentée, les répondants attestent que dans la pratique, la formation tant collégiale qu'universitaire prépare mal les étudiants à l'intervention auprès des enfants et des familles en grande difficulté et particulièrement, celles qui font l'objet d'une intervention dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse. L'écart entre les connaissances et compétences acquises et celles requises est important. Cette réalité n'est pas nouvelle, mais s'est accentuée considérablement avec l'élargissement des critères d'embauche et l'entrée massive de personnes qui n'ont jamais fait de stage dans le domaine. Pour une partie significative des nouveaux employés, la marche est haute, et le poids des apprentissages requis est lourd. Alors que pour certains, cela s'avère stimulant et motivant, il semble que pour d'autres, l'inverse s'observe, c'est-à-dire que la motivation initiale cède rapidement le pas au désenchantement et au découragement.

Pour l'employeur, le fardeau des efforts à fournir pour préparer minimalement et soutenir ces nouveaux employés s'alourdit substantiellement. Il faut faire plus et assurer une plus grande intensité dans l'accompagnement. Évidemment, plus le nombre de nouveaux est grand, plus la part de ceux-ci n'ayant pas de stage pertinent s'agrandit et plus les efforts à consentir sont multipliés, exigeant de la part du gestionnaire et des personnes jouant un rôle de soutien clinique une grande disponibilité et une diversité de moyens.

3.4.2 Une formation continue qui doit pallier, mais moins accessible

La CSDEPJ, qualifiant la pratique en protection de la jeunesse de pratique spécialisée, a aussi fait le constat de l'effritement dans les établissements de la dispensation des formations développées initialement par l'ACJQ à travers le Programme national de formation (PNF), et reprises après par le Carrefour de formation du RUIJ. On observe entre 2015 et 2019 la disparition graduelle des formations obligatoires présentes dans les centres jeunesse avant la réforme, issues du PNF-Carrefour de formation ou du MSSS. On mentionne que les formations offertes par le Carrefour de formation du RUIJ ont diminué dans certains établissements et ont disparu complètement dans d'autres. Les rencontres avec les répondants nous confirment que cette réalité est toujours d'actualité, ce qui force les établissements à développer plusieurs contenus « maison » sous différentes formes pour pallier ce manque.

La CSDEPJ a formulé des recommandations spécifiques visant le rehaussement des formations initiales, la reconnaissance d'une pratique spécialisée en protection de la jeunesse et la reconstitution d'un programme de formation continue de qualité. Certains chantiers ou travaux viendront sans doute faire écho à ses recommandations, mais pour l'heure, les PAOI à développer et à mettre en œuvre devront prévoir des modalités de transfert de connaissance couvrant l'ensemble des connaissances et compétences requises sur la base des outils déjà à la disposition des établissements, ou qui leur sont accessibles.

3.5 L'évolution des modèles organisationnels et d'encadrement

3.5.1 Une diversité de modèles organisationnels

Lors des rencontres avec les répondants, nous avons pu constater la diversité des modèles organisationnels, notamment quant au partage des responsabilités entre les DPJ et DPJe. Les secteurs de l'application des mesures et de la réadaptation peuvent relever tantôt de l'un, tantôt de l'autre. Lorsque l'application des mesures relève des DPJe, on observe une certaine concertation entre les deux directions en matière d'AOI pour la protection de la jeunesse. À certains endroits où l'application des mesures relève des DPJe, on assiste à l'émergence d'équipe intégrée 1re ligne/application des mesures, ce qui favorise des pratiques AOI étendues. Lorsque l'application des mesures relève des DPJ, les activités prévues au PAOI qui ont été développées ont peu tendance à être transposées dans les DPJe pour la première ligne et la réadaptation.

On constate par ailleurs que la responsabilité des PAOI peut incomber, selon les établissements, tantôt à l'une ou l'autre des directions programmes, ou aux deux, ou encore en tout ou en partie à la DRH ou à la DSM. Il n'y donc pas de modèle unique, ni même de tendance. Il importe dans ce contexte de développer une vision transversale des PAOI dans le programme JED, couvrant tous les secteurs incluant les services de proximité et la réadaptation. Leur élaboration et leur déploiement devront tenir compte de cette diversité de modèles organisationnels et favoriser une harmonisation des mesures déployées, tout en considérant les enjeux propres à chaque secteur.

3.5.2 Une transformation des modèles d'encadrement et de soutien clinique

Les modèles d'encadrement et de supervision clinique ont aussi évolué au fil des années, notamment en raison de la réduction du nombre de cadres lors de la réforme de 2015. La CSDEPJ établissait que les heures travaillées par les cadres avaient diminué de plus de 17% entre 2015 et 2019, alors que celles du personnel clinique avaient augmenté de plus de 9% en protection de la jeunesse. La Commission identifiait que les cadres, davantage centrés sur les enjeux de gestion, peinaient à répondre adéquatement aux besoins de supervision importants des intervenants, tant sur le plan opérationnel qu'émotionnel. Aussi, elle constatait que les cadres ne détenaient plus toujours l'expertise requise en protection de la jeunesse, particulièrement dans les secteurs de l'application des mesures et de la réadaptation. Certains investissements ont cependant été annoncés depuis par le MSSS pour rehausser l'encadrement clinique. Par exemple, un investissement de 7,5M en 2022-2023 (annualisé à 10M en 23-24) a été consenti pour des mesures de soutien clinique en centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA).

L'état de situation met effectivement en lumière un rehaussement de l'encadrement clinique dans les équipes, mais sous la forme d'ajout de professionnels (SAC, APPR, adjoint ou coordonnateur clinique) en soutien aux équipes régulières. On observe par ailleurs un certain isolement de ces professionnels en soutien clinique, une difficulté parfois à les recruter et la nécessité de bien départager leur rôle de celui des cadres quant à la supervision clinique.

3.5.3 Une structure d'encadrement et de soutien clinique éprouvé par le fort roulement

En début de parcours professionnel, l'encadrement clinique et le soutien aux apprentissages sont essentiels pour parvenir à bien effectuer le travail, acquérir une certaine confiance en soi et apprendre à gérer les émotions que génère l'intervention auprès des familles. Peu importe le secteur d'activités, l'encadrement clinique doit être au rendez-vous, suffisant et ajusté aux besoins du professionnel.

Nos échanges avec les répondants nous ont permis de constater que dans le secteur des services de proximité (1^{re} ligne), il existe beaucoup de variabilité quant au taux d'encadrement, lequel est par ailleurs généralement plus élevé qu'en protection de la jeunesse. Les équipes peuvent être multidisciplinaires ou multiprogrammes et par conséquent, il est parfois plus difficile de proposer un soutien clinique par un professionnel détenant une expertise spécifique JED.

Dans le secteur de la protection de la jeunesse, il y a moins d'écart. Le taux d'encadrement clinique est d'environ 1/10 intervenants si on tient compte à la fois du chef et de la personne ou des personnes jouant un rôle de soutien clinique. Toutefois, le fort roulement de personnel à certains endroits altère la capacité de soutien clinique, même si le ratio apparaît de prime abord adéquat. Les personnes désignées pour assurer l'accompagnement et le soutien clinique des nouveaux devant continuer de répondre aux besoins des autres membres de l'équipe, dans ce contexte, ne fournissent pas à la tâche. Conjugué à la diminution du nombre de séniors pouvant contribuer à l'accompagnement des nouveaux, cette situation oblige les gestionnaires à faire des choix malheureux, comme de délaisser l'accompagnement terrain (le faire avec) parce que trop onéreux en temps, et ce, bien que cette modalité soit unanimement reconnue comme une pratique gagnante.

Dans ce contexte, vu le débordement des soutiens cliniques réguliers, le modèle émergent consiste à spécialiser des professionnels pour accompagner et soutenir l'intégration des nouveaux dans un parcours d'apprentissage plus structuré. De nouveaux acteurs sont alors ajoutés, qui peuvent parfois relever d'une autre équipe au sein de la direction ou d'une autre direction. Selon le sondage réalisé, la durée la plus fréquente de cet accompagnement est de 3 à 6 mois. Le ratio d'accompagnement préconisé varie de 1/5 à 1/20, ce qui témoigne d'une conception différente des activités requises en matière d'accompagnement.

Le modèle d'encadrement et de soutien clinique apparaît donc beaucoup plus complexe qu'autrefois et peut impliquer plusieurs acteurs d'une même équipe, d'une même direction ou de plus d'une direction. Malgré les investissements conséquents, l'encadrement et le soutien clinique peine à répondre aux besoins dans un contexte de fort roulement de personnel en protection de la jeunesse. Certains travaillent ou ont travaillé sur le partage des rôles et responsabilités des différents acteurs, pour éviter les confusions de rôle et assurer leur complémentarité. L'élaboration des PAOI devra aussi aborder la question du partage de cette responsabilité d'accueillir et d'intégrer les nouveaux qui d'emblée, interpelle plusieurs acteurs.

3.6 Un contexte globalement difficile qui requiert plus d'investissement en PAOI

Selon les répondants, l'adoption de bonnes pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration contribue de façon certaine à qualifier et à retenir les nouveaux employés, mais elles ne peuvent à elles seules y parvenir si les conditions de pratiques ne sont pas favorables. Par conséquent, il importe également d'agir à moyen terme sur d'autres facteurs que les composantes du PAOI pour améliorer le contexte dans lequel elles se déploient, comme la pénurie de main-d'œuvre, les conditions de pratiques problématiques ou la qualité du continuum de formation.

La difficulté à retenir le personnel est indéniablement au cœur des enjeux pour améliorer les conditions de pratique, et par le fait même maintenir la qualité des services. Quoique la question des stratégies de rétention de personnel se pose pour l'ensemble des intervenants, elles doivent d'autant plus être au cœur des approches en matière de PAOI.

Les pratiques d'accueil d'orientation et d'intégration à déployer doivent prendre en considération ces éléments de réalité et s'ajuster en conséquence. L'enjeu des conditions de pratique, plus ou moins aigu selon les secteurs et les régions, doit être considéré dans la nature et l'intensité des mesures PAOI déployées, l'objectif étant de réduire la dynamique d'instabilité. Le contexte actuel, défavorable à plusieurs égards, peut impliquer à ce moment-ci un investissement plus grand en efforts, en temps et en argent pour intégrer et retenir le nouveau personnel, investissement qui pourrait décroître éventuellement quand de meilleures conditions seront réunies.

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE À CONSIDÉRER

4.1 Les éléments de convergence

Une synthèse et une analyse des données provenant d'une recension des écrits issus de la littérature scientifique et professionnelle ont été réalisées par Sophie Masse, agente de planification de recherche et de programmation de l'Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUJD) du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.¹

Dans le cadre de cette revue, nous avons constaté qu'il existe peu d'ouvrages qui traitent explicitement des meilleures pratiques d'accueil-orientation-intégration des nouveaux employés. Cependant, il en est question dans la littérature qui s'intéresse aux enjeux de rétention et de fidélisation du personnel dans le domaine de la protection de la jeunesse ou plus largement.

Les auteurs consultés sont unanimes pour dire que les intervenants en protection de la jeunesse jouent un rôle social crucial dans notre société, qu'ils doivent relever d'importants défis pour assurer la protection des enfants qui vivent des problématiques complexes d'abus, de négligence et de maltraitance et qu'ils œuvrent dans des conditions difficiles, en plus d'être contraints à des délais d'intervention courts et stricts.

Tous s'entendent aussi pour dire que le travail en protection de la jeunesse est complexe et nécessite des connaissances et des compétences dans des domaines d'intervention vastes et variés et qu'il s'agit d'un travail stressant et éprouvant sur le plan émotionnel. L'exposition continue à des situations de violence qui par ailleurs, génèrent des risques pour leur sécurité physique et psychologique, y contribue. De ces premiers grands constats s'en dégage un autre qui rallie aussi les auteurs: pour réussir à bien actualiser le mandat qui leur est confié, les intervenants qui œuvrent dans ce domaine d'intervention doivent être hautement qualifiés, engagés et stables.

L'importance de se doter d'un PAOI qui tient compte de ces constats et qui soit fondé sur les meilleures pratiques est incontestable. La qualité et la sécurité des soins en dépendent. Selon la Firme américaine Engage « Un bon processus d'accueil et d'intégration accroît la rétention de 82 % et la productivité de plus de 70 %. »

¹ Massé, S. et Fortier-Jordan, V., 2023. Synthèse et analyse des bonnes pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration du personnel : une recension rapide de la littérature scientifique et contextuelle. Institut universitaire Jeunes en difficulté. CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Montréal. https://iujd.ca/sites/iujd/files/media/document/Synthese_et_analyse_des_bonnes_pratiques_AOI_2023.pdf

Bien que le choix des mots diffère, les auteurs convergent sur le fond. Ils sont d'avis que les dimensions suivantes doivent être prises en compte dans l'élaboration d'un PAOI pour parvenir à agir efficacement sur le plan de la rétention et de la fidélisation des nouveaux employés : la charge de cas, la satisfaction au travail, le sentiment de sécurité, la formation, la supervision, le soutien et le travail collaboratif ainsi que le travail en réseau. Hallberg et Smith (2018), qui ont réalisé un sondage auprès d'intervenants travaillant dans le domaine de la protection de la jeunesse au Canada, dont 765 du Québec, abondent dans le même sens.

Enfin, le rôle des gestionnaires retient aussi l'attention et doit être mis en correspondance avec les attentes exprimées par la jeune génération.

4.2 La charge de cas

La charge de cas est sans contredit un facteur déterminant dans la décision des intervenants de rester ou de quitter une organisation, particulièrement quand il s'agit d'un nouvel employé qui est en situation d'apprentissage.

Une charge de cas excessive, qui place l'intervenant dans une situation de débordement et d'impuissance, augmente les risques de malaise et de confusion quant à son rôle et ce qui est attendu de lui. Outre le nombre de dossiers, la charge de travail s'apprécie aussi par la complexité et la lourdeur des problématiques. Dans ces conditions, concilier les exigences de sa tâche et les valeurs qui soutiennent son engagement vis-à-vis les enfants et les familles, ne va pas de soi. Il est alors plus difficile de trouver un équilibre entre les exigences de la tâche et l'idéal de la profession.

La charge de travail est reconnue dans la littérature comme ayant un impact direct sur la satisfaction au travail et le bien-être des employés sur le plan psychologique. Une charge de cas progressive et bien dosée au cours du PAOI est déterminante quant à la rétention. À contrario, une charge de travail excessive, qui exige de l'employé davantage que ce qu'il peut donner, est une source importante de stress, contribue à l'émergence d'une certaine détresse et peut conduire à un épuisement professionnel ou à un départ.

Les nouveaux employés ont besoin d'avoir du temps pour comprendre et apprivoiser leur travail avant d'assumer une charge de cas complète. En début d'emploi une charge de cas trop grande ainsi qu'une transition trop rapide entre la formation et le fait d'avoir une charge de cas en autonomie totale sont des facteurs de départ qui ont du poids.

Selon Wilke et al. (2019), la charge de cas figure parmi les facteurs organisationnels qui ont un impact plus grand que les caractéristiques personnelles des employés sur les départs prématurés. Dans le cadre de leur recherche auprès d'une cohorte d'intervenants en protection de la jeunesse, ils ont constaté que chaque cas additionnel assigné dans la première semaine avait augmenté les risques de départ de 10%.

4.3 La satisfaction au travail

La littérature propose une vision multidimensionnelle de la satisfaction au travail. Plusieurs éléments y contribuent et le bien-être de l'employé en constitue la pierre angulaire. À cet égard, les réponses apportées aux besoins physiques, psychologiques et sociaux de l'employé sont à considérer.

Parmi plus de trente-six facteurs identifiés comme prédicteurs de l'intention de quitter un emploi chez les intervenants en protection de la jeunesse aux États-Unis (Kim et Kao, 2014), la satisfaction au travail apparaît au nombre de ceux qui ont le plus d'impact.

Dans le cadre d'une synthèse de littérature scientifique, Stepanek et Paul (2022) ont introduit le concept du « fit » au travail pour illustrer l'impact sur le plan de la satisfaction et de la rétention, de l'adéquation entre les caractéristiques et les aspirations propres d'un individu et les diverses dimensions de son travail. Ils réfèrent à Kristof-Brown et al. (2005) pour qui le « fit » personne-travail se décline en sous-composantes telles que: le « fit » personne-environnement, personne-vocation, personne-tâche, personne-groupe, personne-superviseur et personne-organisation. Ils mettent en lumière aussi que les sous-composantes personne-organisation et personne-tâche auraient une incidence significative sur la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

Le « fit » personne-organisation concerne l'adéquation entre la vision, les valeurs, les besoins et les attentes de la personne vis-à-vis son milieu de travail et ce que ce milieu lui propose dans les faits. Plus il y a congruence, plus l'employé est susceptible de vivre de la satisfaction au travail. La culture et les valeurs de l'organisation, les conditions de pratiques, le climat, la vie d'équipe, la nature et la qualité des relations sont, notamment, mis en cause.

Le « fit » personne-travail implique pour sa part une bonne adéquation entre les caractéristiques de l'individu, ses connaissances et ses compétences et la nature même des tâches à réaliser. L'intervenant qui trouve un sens à son travail, qui se sent à sa place, qui se sent outillé et soutenu sera sans aucun doute plus satisfait que celui qui ne trouve pas ses marques, vit du débordement et nourrit des doutes quant à sa capacité d'effectuer le travail attendu.

La satisfaction au travail, tout comme la perception du soutien reçu, constitue un des facteurs clés de rétention. Ce sont des leviers importants pour contrecarrer les effets négatifs des contrecoups liés aux multiples défis rencontrés dans le cadre du travail des intervenants en protection de la jeunesse (Hallberg et Smith, 2018). Plusieurs auteurs font aussi valoir que la première raison qui motive les intervenants à persévérer dans leur travail, c'est le sentiment que leurs interventions ont un impact positif dans la vie des enfants et des familles. Ce sentiment est un carburant puissant pour garder vivante la motivation et par conséquent, un des premiers facteurs de satisfaction et de rétention.

La satisfaction au travail est, par ailleurs, intimement liée à la reconnaissance. Le salaire qui normalement devrait être à la hauteur des défis et exigences du travail est un vecteur de reconnaissance. Il influence la satisfaction et la rétention. Selon le National Child Welfare Workforce Institut, un salaire et des bénéfices non compétitifs contribuent aux départs.

4.4 Le sentiment de sécurité

Quand on évolue dans le domaine de l'intervention en protection de la jeunesse, on ne s'étonne pas de voir cette dimension apparaître dans la liste des éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'un programme d'accueil-orientation-intégration. C'est un thème récurrent chez plusieurs auteurs qui d'une part, s'entendent pour dire que le sentiment de sécurité est intrinsèquement lié au bien-être et concerne tout autant le bien-être physique que psychologique et d'autre part, qu'il est impératif d'agir sur cette dimension pour assurer le bien-être des employés et augmenter leur satisfaction.

Il est clairement établi que les menaces à la sécurité physiques sont multiples dans le cadre du travail en protection de la jeunesse. Transiger avec une clientèle non volontaire, résistante, voire opposée à l'intervention, comporte son lot de risques. Les expériences d'agression de la part de jeunes ou de parents sont fréquentes, tout comme l'est l'exposition à des situations de violence ou de dangerosité. Tout cela soulève chez les intervenants des préoccupations légitimes au sujet de leur sécurité. Celles-ci s'ajoutent aux motifs de départ.

Bien que tous les intervenants soient sensibles à ces situations, les jeunes intervenants paraissent plus vulnérables aux situations de stress survenues dans les milieux agressifs (Beaulieu et Tardif, 2010). L'étude réalisée par Radey et Wilke (2021) auprès d'intervenants aux États-Unis met en lumière la forte prévalence de la violence au cours des premiers mois de travail. Ces auteurs soulignent par conséquent l'importance de dispenser une formation sur les conflits et la violence avant que les employés n'acquiescent une charge de travail indépendante.

Les menaces à la sécurité psychologique sont aussi bien présentes dans le domaine de la protection de la jeunesse. La nature même du travail fait en sorte que les intervenants y sont régulièrement exposés. Être témoin de scènes de violence, écouter les récits de victimes, côtoyer la détresse des enfants et des parents et y être empathique n'est pas anodin. Le traumatisme vicariant, la fatigue de compassion et l'épuisement professionnel en sont des conséquences directes. Tous les intervenants des centres jeunesse sont à risque de les développer (Beaulieu et Tardif, 2010). Les plus jeunes, ayant moins d'expérience professionnelle dans le domaine, seraient par ailleurs, plus à risque d'épuisement professionnel (Salloume et al., 2015) et par conséquent, de quitter l'organisation.

Au niveau des menaces à la sécurité psychologique, la peur de se faire pointer du doigt comme responsable d'une tragédie fait partie des stressors que vivent les intervenants.

La notion de responsabilité individuelle face au travail réalisé est questionnée, d'autant plus si l'environnement et les conditions d'exercice font défaut et sont, à divers égards, déficitaires. Tel que le souligne Casey Family Programs, la science de la sécurité apporte un nouvel angle de prise et invite à un changement de paradigme pour répondre aux préoccupations des recrues et suggère d'instaurer une culture collaborative au sein des établissements en mettant de l'avant la notion de responsabilité « organisationnelle » plutôt « qu'individuelle ». De ce point de vue c'est la balance des responsabilités tant individuelles que systémiques qui doivent être prise en compte dans l'examen des situations problématiques. Dans cette perspective, il est suggéré d'adopter différentes stratégies organisationnelles, dont notamment : déstigmatiser la perception d'échec, réduire ou éliminer la culture du blâme, former les superviseurs à développer un climat de sécurité et parler de la détresse morale ressentie et de ses impacts dans le cadre de la formation des nouveaux.

Au sujet de la menace médiatique, la littérature met en lumière qu'une couverture médiatique négative nuit au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre, en plus de constituer un stress notable pour les intervenants qui sont à l'emploi de l'organisation. Ce constat, qui n'a rien de surprenant, milite pour l'élaboration de stratégies de communication proactives afin de mettre en lumière la qualité du travail fait et les bons coups. Améliorer la réputation d'une organisation, c'est insuffler un vent de fierté face à son travail et c'est nourrir l'engagement et le sentiment d'appartenance de ceux qui, tous les jours, persévèrent et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

La perception que l'organisation est dédiée au bien-être des employés est un facteur majeur de rétention, d'engagement et de performance au travail selon l'étude de Ellett et L. (2007). Sentir que l'employeur valorise sa contribution et est soucieux de sa sécurité et de son bien-être, influence grandement l'appréciation de l'employé à l'égard de son travail. Selon la synthèse de littérature de Paul (2020), une perception positive de l'organisation en cette matière est associée à moins de stress et d'épuisement professionnel, ce qui diminue l'intention de quitter des intervenants.

Pour la nouvelle génération, cette perception compte pour beaucoup, cette dernière étant particulièrement sensible aux questions ayant trait au bien-être psychologique et à l'équilibre travail-vie personnelle (Chillauri, 2020). Selon une spécialiste des ressources humaines (Lemire Auclair, 2017), les jeunes travailleurs seraient de plus en plus nombreux à considérer leur santé psychologique comme une responsabilité partagée avec l'employeur.

4.5 La formation

La littérature confirme ce que nous savions déjà, soit qu'une préparation adéquate au travail contribue à la rétention du personnel. La formation étant un levier privilégié pour outiller et développer les compétences des intervenants, il est essentiel dans le cadre d'un PAOI d'élaborer un parcours de formation ajusté à la réalité du travail et des besoins individuels des recrues.

Une recension des pratiques d'accueil, orientation et d'intégration au Québec réalisée en 2010 (Jankarik, 2010) met en lumière que la présence de programmes de formation dans le milieu de travail est directement reliée à la satisfaction au travail, laquelle, on le sait, est un des facteurs qui favorisent la rétention. L'acquisition de l'ensemble des savoirs contribue au sentiment de compétence, de sécurité et de bien-être des intervenants et par conséquent, à sa satisfaction.

Par ailleurs, selon une étude d'Osborne et al. (2020), les intervenants qui participent à de la formation sur le terrain ont 39% moins de chance de quitter l'organisation dans les premiers dix-huit mois que ceux ayant reçu de la formation exclusivement en salle ou en ligne. La formation sur le terrain à laquelle font référence les auteurs correspond, selon notre compréhension, au transfert de connaissances qui se fait dans l'action, par exemple dans le cadre d'activités d'accompagnement ou de coaching.

Concernant la formation, Wike et al. (2019) soulèvent deux enjeux à prendre en considération pour favoriser la rétention du personnel, soit : la cohérence entre le contenu de formation et les pratiques de l'organisation, ainsi que la transition entre la formation et le fait d'avoir la responsabilité d'une charge de cas avec pleine autonomie. Ces enjeux font échos à certaines préoccupations des répondants qui constatent qu'actuellement il est difficile de synchroniser le plan et le calendrier des activités de formations avec le rythme d'assignation des dossiers et la nature des situations cliniques auxquelles les nouveaux employés sont exposés.

4.6 Le soutien et l'encadrement clinique

Tout comme la formation, le soutien clinique ressort dans la littérature comme étant un ingrédient essentiel au bien-être des employés. Il leur procure un espace de réflexion, une opportunité d'échange dans le un à un et un lieu privilégié pour parler de ce qu'ils vivent au travail.

Le soutien clinique constitue incontestablement une mesure essentielle pour les nouveaux employés qui ont beaucoup à apprendre et à apprivoiser en peu de temps. Il semble aussi que plus la tâche est lourde et exigeante, plus l'accès à un soutien régulier et de qualité est important. Selon Radey et Wilke (2021) le manque de soutien organisationnel dans un milieu où la charge de travail est élevée et les conditions de travail difficiles diminue de façon significative le bien-être des employés et par conséquent, la rétention de ce personnel.

Les données tirées de la littérature élaborent peu sur les caractéristiques d'un encadrement clinique de qualité sinon pour préciser que celle-ci doit se soucier de répondre à la fois aux besoins d'ordre opérationnel (liés à la tâche) qu'aux besoins d'ordre émotif (liés aux préoccupations et au vécu émotif). Se basant sur une revue de la littérature, Strolin et al. (2006) font valoir que les superviseurs devraient être appuyés par l'organisation afin d'être en mesure de soutenir émotionnellement les intervenants.

Selon le Capacity Building Center for States (2018), l'importance de la formation des superviseurs dans le domaine de la protection de la jeunesse est de plus en plus reconnue et vue comme une nécessité considérant la place de la supervision dans le transfert de connaissances, le soutien aux intervenants et la qualification des interventions auprès des enfants et des familles. Or, il ressort de la littérature qu'on prépare peu les superviseurs à jouer ce rôle. La formation axée sur le développement des compétences requises à l'exercice de ce rôle demeure encore aujourd'hui peu structurée. De plus, il y a peu de directives orientant les pratiques à privilégier pour assurer une supervision efficace (Holt et al., 2015 ; Russell et Petrie, 1994).

Vandette et al. (2021) identifient toutefois quatre rôles dévolus au superviseur, lesquels requièrent une diversité de compétences: celui d'enseignant ou de formateur (transfert de connaissance); de consultant (opinion clinique), de coach (soutien moral, éthique, émotif, instrumental) et de mentor (orientation, conseils et commentaires reliés au développement de carrière).

4.7 Le soutien et le travail collaboratif

Selon plusieurs études et le sondage réalisé par Hallberg et Smith (2018), le soutien organisationnel de même que le soutien entre pairs favoriseraient l'intention de rester et la rétention. Il s'agit ici, tant du soutien opérationnel relié aux tâches que du soutien émotionnel.

Le travail collaboratif est, de l'avis de plusieurs auteurs, une avenue à retenir pour augmenter le soutien organisationnel et de ce fait, favoriser le bien-être des intervenants.

Le travail collaboratif s'inscrit dans une « culture collaborative » et prône la mise en place de mesures qui mettent à contribution l'ensemble des membres d'une équipe : les pairs, les personnes jouant des rôles de soutien clinique et le gestionnaire (Ellett et al., 2007 ; Wong 2022).

La littérature tout comme les professionnels en ressources humaines nous enseignent que la nouvelle génération valorise le travail et les apprentissages collaboratifs. S'appuyant sur une revue de littérature et leur expérience de recrutement et de sélection, Jeske et Olson (2021) constatent que la relation à l'équipe est importante pour la nouvelle génération. La dimension relationnelle, que ce soit avec les pairs, les autres professionnels ou la direction influence leur appréciation du travail.

Selon Sédivy et al. (2020), les relations avec les collègues constitueraient la deuxième raison en importance sur le choix de demeurer dans une organisation. Enfin, l'établissement d'une communication ouverte et basée sur la confiance, notamment avec son supérieur, est aussi un ingrédient important.

Un climat organisationnel positif et la perception de pouvoir profiter d'un soutien tangible dans la réalisation de sa tâche contribuent aussi à la satisfaction au travail. Le soutien apporté par les pairs a une grande valeur aux yeux des nouveaux. Les intervenants de la nouvelle génération ont besoin de se sentir inclus et écoutés (Nawaz, 2019). Ils sont sensibles à l'accueil qui leur est fait par l'équipe et la place qu'on leur fait par la suite. Ils ont besoin de sentir qu'ils appartiennent à cette équipe, qu'ils en sont un membre à part entière. De ce point de vue, l'accueil du nouvel employé par toute l'équipe est important, entre autres pour le sentiment d'appartenance.

Certains auteurs soulignent la nécessité d'instaurer une culture organisationnelle soutenante, axée sur la sécurité et le bien-être des employés. La perception que l'employeur valorise sa contribution et est soucieux de son bien-être est un facteur de rétention majeur. Pour y parvenir, il est essentiel, selon ces auteurs, que la haute direction assume un leadership axé sur la reconnaissance et la prise en compte des besoins de ses employés et communique sa volonté d'assurer des conditions d'exercice qui soient favorables à leur santé physique, psychologique et sociale.

4.8 Le travail en réseau et le partenariat

Le sondage réalisé par Hallberg et Smith (2018) auquel ont participé 765 Québécois met en relief que le travail auprès de jeunes et de familles ayant des besoins complexes, dans le contexte d'un manque de services dans la communauté vers qui les référer, pèse lourd sur les épaules des intervenants. Ce même constat a été fait aux États-Unis par le National Child Welfare Workforce Institute (2022) et le Capacity Building Center for States (2018).

Compte tenu de la complexité des problématiques, répondre aux multiples besoins des enfants et des familles représente un grand défi pour les intervenants, surtout en début de carrière. Pour faire face à ces défis, on le sait, il est important de mobiliser les ressources du milieu susceptibles de pouvoir aider la famille. Or, les services requis de ces ressources ne sont pas toujours au rendez-vous soit en raison de leur rareté soit parce que des délais d'attente retardent la mise en place de ceux-ci. Le poids qui pèse alors sur les épaules des intervenants s'alourdit, ce qui en décourage plus d'un.

Le travail en réseau, dans le cadre de partenariats bien établis, est un atout de taille pour contrecarrer cet écueil et nourrir le sentiment d'aider efficacement les familles.

Rappelons que Selon Sedivy et al. (2020) la première raison pour laquelle les intervenants qui œuvrent en protection de la jeunesse restent dans leur travail est l'opportunité de faire une différence (positive) dans la vie des jeunes et leur famille. C'est semble-t-il ce qui les mobilise et soutien leur engagement d'abord et avant tout.

4.9 L'importance du rôle des gestionnaires

Outre les huit facteurs décrits précédemment, le rôle des gestionnaires retient aussi l'attention. Ceux-ci jouent un rôle de premier plan dans l'expérience « employé ». À ce sujet, Roxanne Coulombe (2022) spécialiste en ressources humaines avance que « l'expérience employé repose largement sur les compétences et l'intelligence émotionnelle du gestionnaire à communiquer, développer ses employés, donner de la rétroaction et de la reconnaissance ». Pour soutenir l'expérience gestionnaire, elle recommande de donner du sens à son travail, d'assurer le bon « fit » et de lui communiquer des attentes réalistes, de soutenir et de valoriser le développement des compétences clés nécessaires à l'exercice de son rôle et enfin, de valoriser l'équilibre travail-famille, en mettant en place des conditions pour le favoriser. Elle est aussi d'avis « qu'un gestionnaire bien informé et outillé qui développe ses compétences dans des conditions favorables à son équilibre de vie sera disposé à son tour, d'être à l'écoute de ses employés, de les développer et de les mobiliser. Un gage de succès pour les fidéliser! »

Cela est d'autant plus important que selon certains auteurs les gestionnaires sont les principaux acteurs de l'intégration des nouveaux employés. En tant que leaders, ils se trouvent dans une position privilégiée pour nouer des relations étroites avec les nouveaux venus, faciliter leur intégration au sein des équipes et leur servir de guides dans le dédale de l'organisation.

Park et Pierce (2020) ont analysé comment le leadership transformationnel exercé par la direction affecte les intentions de quitter des employés dans le domaine de la protection de la jeunesse. Ils en sont venus à la conclusion que celui-ci a un impact significatif. La posture de la direction et de l'équipe des cadres, de même que les messages portés par ces derniers quant à la valeur accordée à la main-d'œuvre au sein de l'organisation sont significatifs pour les employés. La notion du « fit » personne-organisation est ici en cause. Si l'employé est en congruence avec le type de leadership déployé, l'approche, les intentions et les valeurs véhiculées, il est probable qu'il ait davantage envie de rester et de s'engager que s'il est en dissonance avec cela.

Le gestionnaire jouant aussi un rôle d'encadrement auprès des membres de son équipe, il importe qu'il soit aussi formé et outillé à l'exercice de ce rôle.

4.10 Les attentes de la nouvelle génération

Dans son étude portant sur les attentes de la génération Z en regard de l'accueil et du soutien à l'intégration, Chillakuri (2020) met en relief six variables qui seraient des éléments clés d'un PAOI efficace. Jeske et Olson (2021) abondent dans le même sens à quelques nuances près. Ces variables sont :

Le sens du travail : Les employés de cette génération ont tendance à entretenir une image idéaliste au sujet du travail qui leur est confié. Ils croient d'emblée que celui-ci est significatif et passionnant et que leurs idées seront mises à profit par l'organisation (Schroth, 2019). Ils abordent donc le travail comme une « belle aventure » et une opportunité de réalisation de soi et de développement personnel. Or, pour s'engager dans cette aventure (s'assurer du « fit » personne-organisation) ils ont besoin d'avoir une compréhension juste des valeurs, de la vision et des objectifs stratégiques de l'organisation. Cette génération valorise l'éthique, les pratiques et l'impact social de l'organisation.

La vue d'ensemble: Les jeunes de cette génération ont besoin de savoir clairement ce qu'on attend d'eux et en quoi consiste leur travail. Ils ont besoin de voir venir et d'appréhender avec le plus de justesse possible ce à quoi ils sont conviés, et ce, sur tous les plans.

La rétroaction et la gestion de la performance : La génération Z est engagée et compte sur une rétroaction continue pour bien orienter ses actions et atteindre les objectifs poursuivis. Dans une enquête menée par Inc. (Jenkins, 2019), 60 % des répondants de cette génération ont indiqué qu'ils aimeraient recevoir des commentaires fréquemment. En tant que natifs numériques, ils souhaitent obtenir des retours instantanés plutôt que par le biais de communications générales et en personne (Lanier, 2017 ; Chillakuri, 2018; Lazanyi et Bilan, 2017 ; Lanier, 2017).

L'équilibre travail-vie personnelle : La flexibilité et la personnalisation au travail sont des valeurs clés. Ils aspirent à évoluer dans un milieu capable de répondre à ces besoins.

Les contacts personnels : La génération Z valorise les contacts personnalisés. Elle préfère l'apprentissage collaboratif à une approche traditionnelle d'enseignement théorique (Schroth, 2019). L'établissement d'un lien de confiance avec le superviseur de même qu'avec le gestionnaire contribue largement à leur bien-être.

Les apprentissages et le développement : Les employés de cette génération préfèrent travailler dans un groupe collaboratif qui les sollicite activement et leur fait une place (Seemiller et Grace, 2016 ; Adamson et al., 2018). Ils apprécient que leurs styles d'apprentissage soient pris en compte, être conviés à une démarche d'apprentissage qui propose diverses modalités, dont une expérience terrain et de l'auto-apprentissage.

4.11 Les caractéristiques d'un bon PAOI

Selon la littérature un bon PAOI est celui qui, d'entrée de jeu, communique clairement l'ADN de l'organisation (mission, vision, valeurs, objectifs stratégiques, nature du leadership exercé par la direction, etc.). Pour faire sa place adéquatement, le travailleur doit comprendre non seulement la structure organisationnelle, mais également son histoire, sa mission ainsi que les valeurs et les normes qui y prévalent. Plus celui-ci en prendra possession rapidement, plus il sera capable de se projeter comme personnage de cette histoire, et plus il se sentira intégré.

Un bon programme permet de mettre en lumière les opportunités de développement offertes par l'organisation et démontre la valeur accordée à sa main-d'œuvre (Skills for Care).

Un bon PAOI devrait aussi permettre aux nouveaux de clarifier et comprendre leur rôle (Chillakuri) et les aider à réduire l'incertitude et l'anxiété liées au nouvel emploi (Schroth).

« Une intégration réussie jette les bases d'un succès à long terme pour le travailleur et son employeur. Elle vise non seulement à familiariser le nouvel employé avec les façons de faire de l'organisation, mais également à le rassurer quant au choix qu'il a fait, en plus de faciliter l'intégration sociale de cette personne au sein de l'équipe » (Gagnon et Lévesques; 2022)

L'objectif de l'intégration est de soutenir activement la motivation du nouvel employé afin de renforcer le plus rapidement possible son engagement envers l'organisation et ainsi augmenter les chances de rétention. Pour y parvenir il est nécessaire de tabler sur les trois leviers de la motivation au travail, soit l'autonomie, la perception de contribuer et de se développer et le sentiment d'appartenance.

Gagnon et Lévesques (2022) identifient sept principes clés nécessaires à la mise en œuvre d'un processus d'intégration réussi :

1. Reconnaître que le processus d'intégration n'est pas la seule responsabilité des ressources humaines :

Il concerne en priorité le chef d'équipe qui est ni plus ni moins le maître d'œuvre de la démarche d'intégration. C'est lui qui doit voir en priorité au bon déroulement de l'intégration du nouvel employé. Il doit aussi veiller à mettre à contribution les membres de l'équipe et, au besoin, des collaborateurs.

2. Éblouir le nouvel employé AVANT son premier jour de travail :

Contacté avant son premier jour de travail pour lui souhaiter la bienvenue, s'enquérir de son état d'esprit en regard de son nouvel emploi et l'informer du déroulement de sa première journée peut assurément contribuer à créer une relation de proximité et de bienveillance avec celui-ci, en plus de produire un effet « wow! » non négligeable.

3. Miser sur l'intégration sociale pour établir des liens forts avec l'employé, et ce, dès le premier jour :

Le sentiment d'être bien accueilli par l'ensemble des membres d'une équipe et de l'organisation compte pour beaucoup pour le nouvel employé. Se sentir laissé à soi-même et isolé, surtout en début d'emploi, est insécurisant et augmente les risques de départ. Il importe donc de bien accueillir le nouvel employé et de faire preuve de bienveillance à son égard. Les interactions avec l'ensemble des membres de l'équipe et des collaborateurs de la première heure doivent être encouragées afin de favoriser le développement du réseau social du nouvel employé. Ce dernier doit savoir à qui s'adresser en cas de problèmes ou de questions. Cela renforcera son autonomie de même que sa capacité à contribuer à la hauteur de ses compétences.

4. Accélérer l'intégration en sensibilisant le nouveau venu à la culture de l'entreprise et de l'équipe :

Pour faire sa place adéquatement, le travailleur doit comprendre l'environnement dans lequel il est appelé à évoluer. Il doit pouvoir saisir les règles écrites et non écrites notamment en ce qui a trait à l'expression de la reconnaissance et au déroulement des rencontres. Un nouveau venu a besoin de personnes-ressources à l'interne qui lui serviront d'interprètes pour l'aider à décoder les éléments intangibles de la culture organisationnelle. Plus il acquerra une connaissance fine de l'organisation plus il pourra faire preuve d'autonomie et pourra contribuer aux efforts collectifs.

5. Désigner un pair accompagnateur pour renforcer un sentiment d'appartenance et accélérer la productivité :

Un effort d'équipe plus large garantit que l'expérience du nouvel employé soit à la fois positive et productive. La désignation d'un parrain permet à un nouvel employé de se référer avec moins de gêne à une personne. Cela l'aide aussi à bâtir son réseau. Par ses interactions moins formelles, le parrain permettra au nouveau venu de mieux comprendre le contexte dans lequel il évolue. Plus la relation entre le parrain et l'employé sera forte, plus ce dernier aura accès à des informations et à des connaissances qui lui permettront d'être productif rapidement, et meilleure sera sa capacité à contribuer efficacement au travail de l'équipe. En outre, sa motivation en sera accrue.

6. S'assurer de faire des suivis fréquents :

Les suivis fréquents entre le gestionnaire et son nouvel employé sont essentiels pour réussir l'intégration de ce dernier. Ils permettent non seulement de répondre aux questions qui pourraient émerger de son côté, mais également de mieux faire connaissance. Un bon suivi permet d'accélérer à la fois l'autonomie, la confiance, la contribution et le sentiment d'appartenance de l'employé. Il est suggéré lors de la première semaine de faire des suivis quotidiens avec l'employé. Par la suite les rencontres seront moins fréquentes, voire hebdomadaires.

7- Élaborer un plan de développement :

L'objectif ici est de permettre une transition du rôle du « nouvel » employé vers celui de l'employé pleinement intégré. Bien entendu, le plan de développement en question se veut clair, mais également composé d'objectifs mesurables. Ces objectifs seront évalués lors des rencontres mensuelles planifiées entre le travailleur et son gestionnaire.

Les étapes de mise en place d'un processus AOI proposées par Caldwell et Peters s'inscrivent globalement en cohérence avec ces derniers principes. Ces auteurs :

- Favorisent également l'établissement d'une relation en ligne dès l'embauche ;
- Mettent de l'avant la mise en place d'un lien avec un membre spécifique de l'équipe par le biais du mentorat-coaching dès l'embauche ;
- Mettent l'accent sur les relations et le réseautage ;
- Suggèrent toutefois une initiative nouvelle, soit la préparation d'un carnet du nouvel employé ;
- Insistent sur la préparation des lieux, du matériel et des ressources pour le nouveau, avant son arrivée ;
- Prônent une communication qui permette de clarifier et affirmer les attentes et les priorités ;
- Favorisent l'engagement du nouvel employé et qu'il se sente apprécié ;
- Croient à l'importance de l'implication du gestionnaire et de la ligne de gestion ;
- Considère nécessaire de soutenir le développement du nouvel employé notamment par la mise en place un processus de coaching continu.

ANALYSE EN REGARD DU CONTEXTE ET DE LA LITTÉRATURE

Nous constatons une convergence importante entre ce que nous enseigne la littérature et les préoccupations que nous ont partagées les répondants concernant les éléments importants et déterminants à considérer dans les pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration.

Partout, c'est le secteur de la protection de la jeunesse, et plus particulièrement celui de l'application des mesures, qui soulève le plus de préoccupations. Les enjeux critiques y sont plus aigus et la perspective d'agir sur la dynamique actuelle au niveau de l'embauche, de la rétention et de la fidélisation du personnel est plus difficile à entrevoir.

Concernant le secteur de la réadaptation avec hébergement, plusieurs des répondants expriment aussi des inquiétudes quant à la rétention et à la fidélisation des nouveaux employés.

Aussi, bien que de prime abord la première ligne paraisse moins percutée par les conséquences du roulement de personnel, celui-ci demeure présent et l'enjeu de l'appropriation rapide des connaissances et compétences en début d'emploi demeure crucial. Il ne faut pas négliger l'impact d'un processus d'intégration déficient des nouveaux employés en première ligne sur la capacité de maintenir ou de développer une offre de service efficace et pertinente pour soutenir adéquatement les familles vulnérables, éviter les détériorations et prévenir le recours aux interventions plus lourdes en protection de la jeunesse et en réadaptation avec hébergement.

Il y a donc un ensemble de réalités et de besoins diversifiés auxquels les PAOI devront répondre. L'élaboration et le déploiement des PAOI prendra un certain temps, alors qu'il est requis d'agir rapidement sur certains enjeux critiques. Les répondants ont apporté à cet égard un éclairage qui nous permet de dégager des pistes d'action à court terme.

5.1 Perspective de développement court terme : Mesures transitoires

Malgré les développements réalisés dans la majorité des régions au cours des dernières années pour augmenter le soutien clinique, des besoins demeurent. Répondre aux besoins des intervenants en place et assurer en même temps un soutien et un accompagnement suffisant et ajusté aux besoins des nouveaux suppose une disponibilité plus grande des professionnels dédiés au soutien clinique. Cela est d'autant plus vrai dans le contexte actuel de fort roulement de personnel où les candidats à l'entrée sont moins qualifiés. Ce contexte, plus exigeant, appelle une offre de modalités de soutien aux apprentissages et d'intégration diversifiée. La nécessité de dédier spécifiquement des professionnels à l'intégration des nouveaux afin de leur offrir un accompagnement plus étroit et plus intense, est de plus en plus constatée. Chaque départ constituant une perte humaine et financière importante et minant le moral des troupes, l'idée de prioriser le soutien aux nouveaux pour éviter leur départ à court terme et ainsi rentabiliser les investissements faits, rallie.

5.1.1 Partager des outils et des contenus thématiques:

Plusieurs établissements ont développé des contenus thématiques, des capsules en ligne, des aide-mémoires, des guides, des outils, des carnets ou contrats d'apprentissages, etc. La plupart constatent par ailleurs devoir poursuivre ce développement pour compléter leur programme. Chacun travaille actuellement isolément à ce développement en s'inspirant parfois de certaines expériences dont ils ont eu vent. Le plus grand consensus des répondants quant à la mise en place de mesures transitoires à court terme réside dans la possibilité d'avoir accès et de partager le matériel existant, en vue de l'utiliser tel quel, ou de l'adapter à leur réalité. Au vu de la quantité de matériel répertorié, de sa diversité et de son degré de pertinence et de correspondance aux normes de pratiques actuelles, un premier tri par catégorie et une classification ont été réalisés.

L'ensemble de ce matériel de référence, s'il est rendu accessible rapidement, pourrait inspirer les établissements dans l'élaboration de leurs propres contenus. Il importe de mentionner que ce matériel n'a pas été analysé et n'a fait l'objet d'aucune forme de validation ou d'approbation. La responsabilité incomberait aux établissements d'évaluer le matériel et, le cas échéant, de l'adapter et de le mettre à jour selon leurs standards. L'avantage réside ici dans la facilité et la rapidité d'exécution d'une telle mesure, tout en répondant bien aux attentes à plus court terme des répondants consultés.

Profiter de ce matériel pour pallier les manques identifiés dans certaines régions, s'impose comme une avenue à privilégier transitoirement. Cela permettrait de rentabiliser les investissements faits et d'assurer un rehaussement des outils mis à la disposition des nouveaux partout au Québec.

ACTION POSSIBLE :

En vue d'un partage rapide, sélectionner le matériel pertinent de soutien aux apprentissages et le rendre accessible à l'ensemble des régions du Québec.

5.1.2 Briser l'isolement des professionnels dédiés soutien clinique et qualifier leur pratique

L'isolement professionnel du personnel dédié au soutien clinique et leur besoin de pouvoir s'alimenter professionnellement pour s'améliorer dans l'exercice de leur rôle spécifique ont été identifiés par plusieurs répondants. L'idée de créer un forum de soutien et de partage, ou encore une communauté de pratique pour ce personnel a été maintes fois évoquée. Cette réalité concerne de façon générale tous les professionnels affectés au soutien clinique, mais de manière particulière ceux à qui incombe la tâche de former les nouveaux, les exigences de cette tâche étant spécifique et particulière. Peu de personnes exercent cette fonction au sein des établissements concernés (variant d'une à cinq personnes dans les établissements qui ont adopté cette approche).

Au surplus, cette fonction étant en développement un peu partout, il y aurait très certainement avantage à développer une telle plateforme d'échange afin de favoriser l'enrichissement et la cohésion des PAOI au Québec. Cela permettrait également de soutenir le développement des approches, méthodes et outils utilisés par chacun.

La formule de la communauté de pratique apparaît la plus intéressante et la plus porteuse étant donné qu'elle est structurée et qu'elle a fait preuve de son efficacité. La mise en place d'une telle communauté de pratique sur la base des standards existants au MSSS pourrait être coordonnée par une ou des personnes retraitées habilitées à le faire. Elle pourrait constituer un lieu de partage et de mise à jour des documents de référence, en plus de soutenir le développement des compétences.

ACTION POSSIBLE:

Constituer un forum de soutien et de partage à l'intention du personnel dédié aux apprentissages.

5.1.3 Développer et harmoniser les outils et contenus pédagogiques PAOI

Le matériel pédagogique et les contenus cliniques développés constituent une richesse sur laquelle il est possible de tabler collectivement pour mieux répondre aux besoins de nouveaux employés. Certaines thématiques réfèrent à des contenus requis pour exercer la tâche au quotidien. Tous les nouveaux employés doivent donc les maîtriser rapidement. D'autres thématiques réfèrent à des connaissances ou compétences plus spécifiques, mais qui sont requises aussi partout.

Le matériel répertorié, évoqué plus haut, pourrait être soumis à un processus d'analyse et de validation en regard de sa pertinence, de son utilité et de sa correspondance aux normes de pratique actuelles. Une telle démarche pourrait se réaliser par la mise à contribution d'un comité d'experts et par la constitution d'une banque d'outils de référence en matière de PAOI. Cette banque d'outils devrait cependant périodiquement être mise à jour en fonction de l'évolution des connaissances et des pratiques. Cela suppose donc que la responsabilité en soit confiée à une instance particulière qui deviendrait garante de sa qualité et de sa mise à jour. Plus difficile à mettre en place à court terme, cela permettrait cependant à moyen terme d'assurer une harmonisation des pratiques et une plus grande qualité des outils utilisés, tout en allégeant le fardeau des établissements. Cela pourrait permettre également d'identifier les priorités de développement du matériel pédagogique nécessaire afin de couvrir tous les volets de PAOI.

Bien que le matériel développé touche un grand nombre de thématiques, certains font valoir que des contenus cliniques sont manquants et mériteraient d'être développés et mis à la disposition de tous sous une forme ou une autre. De la même manière, il y aurait lieu d'identifier les thématiques qui sont prioritaires et incontournables, en vue de développer en commun les contenus et modalités d'apprentissages associés.

À titre d'exemple, la comparution au tribunal et l'intervention en contexte de risque suicidaire nous sont apparues comme deux thématiques majeures pour lesquelles il y a d'importants enjeux d'apprentissage. À un autre niveau, l'appropriation du système PIJ doit se faire partout, et certains contenus de formation existants pourraient facilement être bonifiés et généralisés.

ACTION POSSIBLE:

Identifier certaines thématiques prioritaires devant faire l'objet d'un développement et élaborer les contenus d'apprentissages associés.

5.1.4 Rehausser le soutien et l'accompagnement à l'apprentissage pour les nouveaux

Plusieurs régions ont développé un processus de soutien aux apprentissages qui s'appuie sur une ou des personnes dédiées à cette tâche, en complément au processus régulier de soutien clinique (chef et personnel de soutien clinique régulier des équipes). Ces personnes (SAC ou APPR le plus souvent) accompagnent les nouveaux tout au long de leur parcours initial pour une durée variant généralement de 3 à 6 mois. Cette formule est jugée gagnante puisqu'elle met l'accent sur un processus structuré d'apprentissage centré sur les besoins du nouveau, plutôt que sur le processus de soutien clinique régulier qui lui, met davantage l'accent sur la gestion de la charge de cas. Il est estimé qu'un professionnel dédié à cette tâche peut accompagner entre 5 et 15 nouveaux employés, dépendamment du type d'accompagnement privilégié, des autres moyens de soutien disponibles et du profil de qualification initiale des recrues.

Les régions qui ont adopté cette formule en constatent la pertinence et envisagent d'en rehausser les effectifs pour faire face à la hauteur du roulement, particulièrement à l'application des mesures. L'arrivée de nouveaux intervenants sans stage pertinent préalable justifie d'autant plus une telle approche et devrait constituer une cible prioritaire advenant l'adoption de cette mesure. Un financement serait alors potentiellement requis afin d'assurer partout la présence de professionnels dédiés ou dégagés en soutien aux apprentissages, selon un ratio minimal convenu.

ACTION POSSIBLE:

Assurer une structure minimale de soutien aux apprentissages dans toutes les régions, par du personnel dédié ou dégagé pour cette fonction.

5.1.5 Enrichir les moyens d'action des régions en ramenant de l'expertise

Tous les établissements ayant la mission CPEJ sont préoccupés, voire percutés, par la situation de la main-d'œuvre et cherchent des moyens pour retenir les nouveaux employés et assurer la qualité des services.

La situation est toutefois plus critique et les avenues de solutions plus rares dans certains endroits. Dans certaines régions, des équipes sont constituées majoritairement de jeunes intervenants. Il y a peu ou pas d'intervenants expérimentés. Il arrive aussi que l'étendue du territoire à desservir nuise à l'accessibilité du soutien clinique requis. Dans ce contexte, le nombre limité de personnes jouant un rôle de soutien clinique fait en sorte que ces derniers doivent se promener d'un point de service à l'autre. Cela a pour effets de réduire la diversité des modalités de soutien proposées et le temps disponible pour un accompagnement sur le terrain.

Tous les établissements ne sont pas en mesure non plus de développer le matériel pédagogique nécessaire à la mise en place d'un parcours d'apprentissage à l'intention des nouveaux employés. Tous n'ont pas la capacité d'établir et de respecter un calendrier d'activités de groupe pour le transfert de certaines connaissances de base. L'information se transmet alors d'un à un lors des rencontres de supervision et selon la disponibilité des personnes jouant des rôles de soutien clinique.

La question du recours aux retraités pour prêter main-forte a été abordée avec tous les répondants. Plusieurs nous ont mentionné avoir fait des approches avec peu de succès. D'une part les retraités qualifiés et à jour ne sont pas nombreux et d'autre part, ils ne semblent plus vouloir exercer dans un contexte d'intervention directe auprès de la clientèle, même en accompagnement de nouveaux employés. Enfin, on craint qu'il puisse y avoir un certain conflit de rôle avec les professionnels dédiés à l'accompagnement clinique régulier advenant leur utilisation dans un rôle de soutien clinique notamment sur le plan de la gestion de cas. Cette crainte est d'autant plus présente s'il s'avérait que le retraité ne connaisse pas bien la réalité spécifique du milieu, ce dernier ayant fait carrière dans une autre région.

En contrepartie, leur expertise spécifique pour le développement et l'animation de contenus cliniques serait tout à fait le bienvenu. Une autre utilisation potentielle pourrait être de soutenir les professionnels dédiés au soutien clinique (SAC, APPR, et coordonnateurs cliniques). Cela dit, la réalité de chacune des régions étant très différente, l'utilisation d'une banque de retraités pourrait prendre plusieurs formes selon les enjeux locaux. Un point commun à toutes cependant, s'avère être la grande perte d'expertise au cours des dernières années, particulièrement dans le secteur de la protection.

Aussi, nous sommes d'avis que la constitution d'une liste de retraités qualifiés et recommandés précisant clairement les profils de compétences, les expertises spécifiques et les champs d'intérêt de chacun pourrait s'avérer fort utile pour répondre à différents besoins à court terme. L'existence d'une telle liste permettrait une utilisation « sur mesure » par chacun des établissements intéressés, selon des modalités contractuelles établies localement plutôt que centralement, pour en simplifier l'opérationnalisation. Au plan opérationnel toujours, il faudrait déterminer comment une telle liste pourrait se constituer, et qui en serait le porteur pour la mise en place et la mise à jour. Le modèle de la banque de coach pour la relève des cadres pourrait servir d'inspiration à cet égard.

ACTION POSSIBLE:

Établir une banque de retraités recommandés, avec profil de qualification et d'intérêt, pouvant répondre aux besoins spécifiques et diversifiés des régions, ou contribuer au développement commun de contenus.

5.2 Perspective de développement des PAOI dans chacune des régions

Au regard des facteurs et données relatives au contexte actuel et de ce que nous indique la littérature sur les meilleures pratiques en matière de PAOI, nous constatons que la situation actuelle est très préoccupante et indique clairement le besoin de formaliser, et de soutenir, la mise en place de PAOI performants dans tous les CISSS et CIUSSS du Québec. Sans une relève engagée et compétente, plusieurs menaces sont à considérer pour la suite des choses, dont notamment : la poursuite de l'exode des intervenants, l'appauvrissement continu de l'expertise, l'effritement d'une offre de services sécuritaire et de qualité et ultimement, la rupture de services.

Nous avons aussi constaté nombre d'initiatives dans plusieurs régions du Québec qui constituent certainement des assises d'un grand intérêt pour l'élaboration d'un PAOI de qualité. Il reste cependant beaucoup à faire pour répondre aux impératifs de la situation actuelle et offrir aux nouveaux employés une expérience d'intégration fondée sur les meilleures pratiques.

La littérature et l'expérience terrain établissent clairement qu'un bon PAOI doit être dans l'air du temps. Il doit tenir compte de l'environnement et du contexte dans lequel il s'inscrit, des caractéristiques de la nouvelle génération (principal bassin de recrutement) et ce faisant, des facteurs qui contribuent à leur rétention et stimulent leur engagement. Il doit aussi convier les nouveaux employés à une démarche d'apprentissage bien définie, structurée et organisée, ajustée aux besoins et à la progression de chacun.

5.2.1 Au sujet de la prise en compte des aspects affectifs et émotifs du travail:

Les éléments de contenu répertoriés dans la revue de littérature rejoignent plusieurs des constats et préoccupations exprimés par les répondants et confirment, à plusieurs égards, ce que nous savions intuitivement. Cependant, nous avons été frappés par la prédominance des écrits sur les aspects affectifs et émotifs relatifs à l'expérience des intervenants dans le domaine de la protection de la jeunesse et par l'universalité des enjeux recensés à cet égard partout dans le monde.

Ce qui nous a surpris, ce n'est pas tant le fait que ces enjeux soient présents, tous les répondants en ont parlé, mais c'est de constater l'importance d'intervenir à cet égard en formalisant des stratégies d'action ciblées et ce, dès l'entrée en fonction des nouveaux employés.

Être sensible à la réalité affective et émotive des intervenants ne suffit pas. Il faut être proactif et prendre des moyens concrets pour aborder formellement ces questions. Il faut outiller les intervenants, les superviseurs et les gestionnaires pour ce faire. Enfin, il importe de considérer ces questions comme des déterminants de l'intégration et du développement professionnel. Cela se fait peu de façon formalisée à l'heure actuelle, l'emphase étant surtout mise sur le développement des connaissances et des habiletés d'intervention. Les dimensions affective et émotive ne sont pas, à proprement parlé, identifiées comme un axe de développement, d'intégration et d'apprentissage dans les éléments de PAOI répertoriés.

Cet appel à l'action et à la mise en place de mesures spécifiques pour soutenir les intervenants sur ce plan s'est imposé à nous comme un enjeu majeur compte tenu de l'écart entre les pratiques actuelles et celles prônées dans la littérature. Il importe de combler impérativement cet écart si on veut améliorer la rétention et la fidélisation des nouveaux employés de même que ceux qui sont déjà en poste.

En ce qui concerne les menaces à la sécurité psychologique, la peur de se faire pointer du doigt comme responsable d'une tragédie fait partie des stressseurs que vivent les intervenants. Les répondants nous en ont beaucoup parlé, en évoquant notamment la menace médiatique et celle des médias sociaux. La perspective d'un blâme par les instances de contrôle qui veille au respect des droits des enfants et des parents tel que la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, le protecteur du citoyen ou le commissaire aux plaintes constitue aussi une menace. À cet égard, la plus grande menace serait liée aux auditions à la Chambre de la jeunesse. Celle-ci nous a été décrite comme étant très présente et ayant un impact majeur chez les nouveaux intervenants qui composent difficilement avec la dynamique du débat contradictoire, le fardeau de preuve qui leur incombe et les stress que tout cela génère.

La dynamique de mobilité et d'instabilité qui sévit actuellement dans certains secteurs, particulièrement en protection de la jeunesse, doit être infléchie. Pour y arriver, il est essentiel d'amener le nouvel employé à « choisir » d'œuvrer en protection de la jeunesse et de s'y investir. Malgré l'ampleur des défis à relever, l'adhésion et l'engagement durable envers la mission spécifique est nécessaire et possible, pourvu que le soutien organisationnel soit au rendez-vous et perçu.

Prendre formellement en compte les aspects affectifs et émotifs du travail requiert de réévaluer la posture organisationnelle en vue d'adopter des pratiques de soutien clinique et de gestion, ainsi qu'une approche personnalisée conforme aux besoins réels des nouveaux et à la réalité actuelle. Un nouveau contrat social et humain doit s'établir avec le nouvel employé mettant de l'avant la considération du cheminement personnel de celui-ci et de ses besoins, le respect de son rythme d'apprentissage et la prise en compte de son bien-être tant physique, psychologique que social, et ce, tout au long du PAOI. La première centration d'un gestionnaire est d'assurer une prestation de services de qualité, sécuritaire et accessible en temps opportun. C'est indispensable et incontournable, puisqu'il s'agit de la finalité même et de la raison d'être de l'organisation. Trop s'attarder sur les aspects affectifs, émotifs et sociaux de l'expérience de l'intervenant peut parfois sembler être en dichotomie avec cette finalité. Or, cela constitue au contraire un élément essentiel pour y parvenir, malgré la pression que cela crée.

Cela ne va pas de soi. Pour y arriver, il est impératif de s'inscrire dans une vision claire des actions à privilégier et faire preuve d'une forte détermination pour réussir à les mener sans trop de compromis.

5.2.2 Au sujet de la prise en compte de la dimension sociale du travail :

La socialisation dans le cadre du travail ou, dit autrement, l'intégration sociale du nouvel employé au sein de l'organisation, est aussi un aspect qui, bien qu'il rallie tout le monde quant à son importance, s'avère en réalité rarement planifié dans les mesures actuelles en matière de PAOI. Tant la littérature que les répondants ont invoqué l'importance du climat d'équipe dans l'expérience d'intégration des nouveaux employés. Ils sont unanimes pour dire que lorsque l'équipe se porte bien et est engagée positivement dans le travail, il est plus facile pour les nouveaux employés de s'inscrire dans une vision d'espoir vis-à-vis celui-ci. À l'inverse, ils constatent tous l'effet de contamination négative qu'a généralement une équipe en déroute et démotivée. Cela étant, peu d'entre eux ont évoqué la mise en place de mesures spécifiques ciblant cette dimension, comme s'il existait à cet égard une certaine fatalité.

Or, la littérature nous incite à aborder autrement les choses et à faire de cet aspect une cible d'action à investir formellement. L'appartenance à une équipe de travail, l'établissement de liens positifs avec les collègues, le soutien mutuel et le développement de collaborations sont au nombre des facteurs de rétention reconnus. L'équipe constitue ni plus ni moins un ancrage pour les nouveaux employés, ce qui justifie qu'on intervienne sur cette dimension. Une équipe en difficulté devrait faire l'objet d'une attention et d'actions particulières, par exemple d'activités de consolidation d'équipe, dans la perspective notamment d'une responsabilité partagée quant à l'intégration réussie des nouveaux.

Il peut être nécessaire et pertinent dans certaines circonstances de proposer un milieu alternatif de soutien social et de développement, que ce soit par le biais d'un projet particulier ou d'une communauté de pratique. L'important c'est d'offrir un groupe d'appartenance qui, au-delà de la tâche en elle-même, permet une identification positive qui soit une source de satisfaction voire de fierté.

5.2.3 Au sujet de la formation, de l'apprentissage et de l'accompagnement :

Il est établi que la réalisation même de la mission de protection des enfants et de l'aide aux familles implique impérativement que les intervenants qui œuvrent dans ce domaine soient hautement qualifiés, engagés et stables. La littérature avance qu'un bon PAOI commence par l'embauche des meilleurs candidats possibles, ce qui signifie de retenir en priorité ceux qui sont familiers avec le travail, ont de l'expérience et démontrent de l'intérêt, de la motivation et une certaine compétence. La réalité actuelle de la main-d'œuvre ne permet plus d'être aussi discriminant. Les critères d'embauche ayant été élargis et les listes d'ancienneté fusionnées, les candidats bien préparés au travail et ceux avec le plus d'expérience se font de plus en plus rares, ce qui multiplie les défis en matière de formation et de transfert de connaissances.

Actuellement une proportion importante des nouveaux intervenants ne sont pas préparés adéquatement au travail pour lequel ils sont embauchés. Ils abordent le travail « en explorateur », sans trop savoir ce qui les attend. Pour ceux-là, le chemin à suivre pour arriver à bon port sera plus exigeant et plus long. Il le sera assurément aussi pour les personnes et organisations qui doivent les former, les accompagner et les guider.

Les apprentissages à faire sont multiples, nécessitent du temps et de l'accompagnement et ne seront rentables que si le nouvel employé choisit de rester au sein de l'organisation. Bien que cette dimension soit au cœur des activités à ce jour proposées dans les PAOI, force est de constater que malgré toute la bonne volonté et les efforts déployés, tous les établissements ne disposent pas d'un parcours d'apprentissage et d'une séquence de formations obligatoires préétablies. Cela peut contribuer à l'émergence chez les nouveaux employés d'un certain sentiment de manque et d'incohérence entre le discours et la réalité et ce faisant, susciter de l'insécurité et de l'insatisfaction.

Actuellement, chaque établissement a la responsabilité d'organiser ce parcours de formation et de veiller à rendre disponibles en temps opportun les formations requises, ce qui constitue un très lourd fardeau. Pour les plus petits établissements, ce fardeau est jugé trop lourd. Le parcours de formation jadis obligatoire et soutenu partout au Québec, issu du PNF et du Carrefour de formation du RUIJ, s'est effrité au fil du temps au point de disparaître à certains endroits, obligeant les établissements à compenser soit en développant des formations « maison », soit en envisageant autrement les activités de transfert de connaissances, par exemple par le développement d'ateliers thématiques ou l'enseignement individuel à travers la supervision. Quoiqu'une diversité de modalités de transfert de connaissances constitue selon la littérature un atout, le choix de ces modalités ne devrait pas en être un par défaut. Les établissements doivent donc être soutenus concernant l'accès à des contenus de formation diversifiés et de qualité, permettant ainsi un équilibre entre les différentes modalités de transfert de connaissances. Nous constatons actuellement un déficit à cet égard et conséquemment, une difficulté à planifier des parcours d'apprentissage équilibrés et fondés sur les besoins quant aux modalités à privilégier.

En matière de formation, la littérature propose en effet une approche souple et personnalisée, capable de s'ajuster au parcours, au bagage et au profil de chaque nouvel employé tant sur le plan des connaissances, de l'expérience que de la connaissance du milieu, et cela à travers des modalités de soutien et de transfert des connaissances diversifiées et accessibles. Elle met en lumière à cet égard la plus-value de l'accompagnement-terrain. En plus de rendre possible un apprentissage dans l'action, cette modalité permet l'établissement d'une relation personnelle et professionnelle garante d'une certaine socialisation, laquelle est grandement valorisée par les recrues.

Deux types d'accompagnement peuvent être envisagés : l'accompagnement fait par le professionnel dédié spécifiquement au soutien des nouveaux employés et l'accompagnement induit par la co-intervention. L'avantage du premier tient dans sa portée pédagogique, le professionnel accompagnateur ayant l'opportunité de soutenir et guider les apprentissages du nouvel intervenant lors de ces activités, tout en étant qualifié en matière d'enseignement et de transfert de connaissances. Cela en fait une modalité de choix en début de parcours. L'accompagnement induit par la co-intervention apporte aussi son lot de bénéfices. Le nouvel intervenant aura l'opportunité de voir différents styles d'intervention et se sentira aussi rassuré de pouvoir compter sur l'expérience d'un collègue lors de ces premières interventions. Comme la co-intervention suppose déjà un peu plus d'autonomie et de savoir-faire, cette modalité aurait avantage à être mise de l'avant dans un deuxième temps.

Accompagner un intervenant sur le terrain prend du temps. Évidemment, plus la proportion d'intervenants sans stage et sans expérience significative est grande, plus le temps alloué à l'accompagnement s'allongera, ce qui doit être pris en compte dans l'attribution des ressources dédiées au soutien et à l'accompagnement clinique. Rappelons que déjà, lors de nos entretiens avec les répondants, la majorité nous disait estimer devoir augmenter leur capacité d'accompagnement.

Veiller au bien-être et à la satisfaction de ces nouveaux employés dans l'apprentissage d'un travail reconnu d'emblée comme étant exigeant, stressant et éprouvant sur le plan émotif est ambitieux. Réussir à le faire dans le contexte actuel, alors que sévit une pénurie de main-d'œuvre, que les plans de postes sont souvent à découvert, que les séniors se font de plus en plus rares, que certaines équipes sont fragilisées par une instabilité importante et qu'une vive pression s'exerce constamment en raison des listes d'attente, peut prendre des airs de « mission impossible ». Pourtant, c'est un incontournable auquel les organisations ne peuvent échapper. Ne pas le faire risque de les entraîner ou de les maintenir dans un cercle vicieux improductif, excessivement coûteux et grandement risqué pour les enfants et les familles.

Certes, le défi est colossal. L'enjeu du soutien et de l'accompagnement, de même que celui de l'adéquation de la charge de cas en fonction du profil du nouvel intervenant sont, tous en conviennent, les leviers prioritaires à considérer pour le relever.

RECOMMANDATIONS D'ORIENTATIONS MINISTÉRIELLES PAOI JED

La détermination et le déploiement d'orientations en matière de PAOI doivent prendre en considération le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Aussi, les considérations d'ordre organisationnelles, structurelles, professionnelles et reliées à la dynamique du marché de l'emploi influenceront la nature même et l'amplitude des mesures de PAOI à déployer. Celles-ci devront par exemple s'ajuster en fonction des écarts constatés entre les connaissances et compétences acquises lors du parcours de formation préalable à l'emploi et celles requises dans le milieu de pratique. De la même manière, les enjeux de rétention du personnel, qui sont plus ou moins grands, selon les secteurs d'intervention ou encore selon les organisations ou les régions devront être pris en considération. Or, le contexte évolue et peut différer d'un endroit à l'autre, pouvant ainsi soit diminuer les enjeux critiques en matière de PAOI, soit les augmenter.

Les présentes recommandations reposent sur trois éléments. Premièrement, elles prennent en compte le regard posé sur les pratiques actuelles d'AOI dans les différents établissements du Québec et l'appréciation que nous avons pu en faire lors des entretiens avec les répondants désignés de ces établissements, en termes de forces, de faiblesses, et d'adéquation avec les besoins des nouveaux employés du programme JED.

Deuxièmement, elles prennent en considération les données et facteurs contextuels que nous avons pu identifier et qui constituent en quelque sorte la toile de fond sur laquelle s'inscriront les PAOI à développer et déployer au sein des établissements. Rappelons que quoique ces facteurs contextuels soient en général communs à tous, leur effet peut varier en importance ou en intensité selon les régions. Rappelons aussi que des actions structurantes à d'autres niveaux sont ou devront être menées pour rendre le contexte plus favorable.

Enfin, les recommandations s'appuient sur ce que nous enseigne la littérature en regard des meilleures pratiques à déployer en matière d'accueil et d'intégration du nouveau personnel. Cette littérature, particulièrement axée sur les enjeux de rétention des nouveaux, nous permet de constater certains écarts entre les pratiques actuelles et les pratiques requises pour assurer une intégration efficace et durable de ceux-ci.

Il importe également de souligner que tant la littérature consultée que les pratiques que nous avons pu documenter et les constats réalisés, concernent le plus souvent le secteur de la protection de la jeunesse. Nous sommes d'avis que plusieurs éléments contenus dans les recommandations peuvent aussi s'appliquer à la première ligne JED, et au secteur de la réadaptation avec hébergement, avec certains ajustements.

6.1 La finalité des activités d'accueil orientation intégration

Il a été établi que le travail auprès des jeunes en difficulté et leur famille, particulièrement en protection de la jeunesse, est complexe et nécessite des connaissances et des compétences spécialisées de différentes natures. Le plus souvent, les connaissances et compétences acquises avant l'embauche sont nettement insuffisantes pour effectuer un travail assurant la qualité et la sécurité des services.

Il s'agit de plus d'un travail stressant et éprouvant sur le plan émotionnel qui génère des risques tant pour la sécurité physique que psychologique, pouvant mener rapidement à l'épuisement professionnel ou à des départs prématurés du secteur si les soutiens appropriés ne sont pas en place.

La finalité d'un bon PAOI implique d'agir tant sur les dimensions de la qualification professionnelle, que sur les dimensions d'engagement et de stabilité. On comprend donc que les enjeux de rétention et de fidélisation du nouveau personnel doivent être au cœur des stratégies déployées. La qualité et la sécurité des soins et services en sont tributaires.

Dans cette perspective, nous sommes d'avis qu'en 2023 un bon PAOI doit se décliner sur trois axes, établissant pour chacun d'eux un grand objectif. Ces axes sont: 1. Le développement des connaissances et compétences; 2. Le bien-être, le sentiment de sécurité et la satisfaction au travail; 3. La socialisation, le travail collaboratif et le sentiment d'appartenance.

Bien qu'inscrit sur des axes différents, les objectifs poursuivis sont indissociables puisqu'ils s'abreuvent à la même source, soit le besoin du nouvel employé de se sentir à sa place, d'être compétent, d'appartenir à une équipe et une à organisation qui suscite de la fierté et d'effectuer un travail important, rejoignant ainsi la principale motivation qui soutient le choix des personnes d'œuvrer dans ce domaine, soit de faire une véritable différence dans la vie des enfants et des familles.

6.2 Les orientations recommandées

Les orientations recommandées s'appuient sur l'ensemble des constats faits dans le cadre de cette démarche. Aussi, considérant qu'une attention particulière a été portée au secteur de la protection de la jeunesse, notamment dans le cadre des entretiens avec les répondants, la globalité des orientations concerne ce secteur d'activité.

Bien que certains ajustements puissent être requis pour rencontrer avec justesse les enjeux des secteurs de la première ligne et de la réadaptation avec hébergement, sur le fonds, la majorité des orientations formulées s'appliquent aussi à ces secteurs. Seule l'orientation #4 fait exception. Cette dernière s'adresse spécifiquement au secteur de la protection de la jeunesse, mais aussi, dans une certaine mesure, au secteur de la première ligne.

Comme nous le mentionnions précédemment, les besoins et enjeux du secteur de la réadaptation avec hébergement n'ayant pas été pleinement saisis lors de nos entretiens avec les répondants des travaux complémentaires devront être réalisés pour compléter ou ajuster les orientations à privilégier dans ce secteur.

ORIENTATION NO. 1

Le PAOI s'articule autour de trois axes principaux. Ces trois axes transcendent le processus et l'ensemble des activités.

AXE 1 Développement des connaissances et compétences	Objectif : Soutenir le développement des connaissances et des compétences du nouvel intervenant et assurer une prestation de services de qualité. Pistes d'action : Élaborer un parcours de formation ajusté aux besoins des nouveaux employés, proposer des modalités d'apprentissage diversifiées déployer les formations en temps opportun et selon une séquence prédéterminée.
AXE 2 Bien-être, sentiment de sécurité et satisfaction au travail	Objectif : Retenir et favoriser l'engagement des nouveaux employés. Pistes d'action : Ajuster les pratiques de gestion en regard des dimensions affectives et émotives du travail et mettre en place un ensemble de mesures de soutien visant la sécurité, le bien-être et la satisfaction au travail des nouveaux employés.
AXE 3 Socialisation, travail collaboratif et sentiment d'appartenance	Objectif : Mettre en place des conditions favorables au développement d'un sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'organisation. Pistes d'action : Valoriser le travail collaboratif et l'implication des membres de l'équipe au PAOI. Créer un lieu d'ancrage « social » pour le nouvel employé qui contribue au soutien opérationnel et émotionnel. Favoriser un climat d'équipe positif et la création de liens entre les membres de l'équipe.

Un bon PAOI devrait en tout temps répondre aux impératifs de ces trois axes. Bien que poursuivant des finalités spécifiques, ces derniers sont interreliés. Ils constituent des balises de qualité pour l'élaboration de l'ensemble du processus, de même que pour le choix tant des approches, des outils et des activités que des pratiques de gestion et des modalités de soutien et de supervision. La prise en compte de ces trois axes permet d'offrir en tout temps une réponse à l'ensemble des besoins et attentes des recrues et ainsi, de favoriser leur rétention et leur engagement ainsi que le développement de leurs compétences.

ORIENTATION NO.2

Le PAOI repose sur l'implication active des gestionnaires de même que sur des modalités de soutien et d'accompagnement structurées et coordonnées.

Les gestionnaires sont les principaux acteurs de l'intégration des nouveaux employés. Le type de leadership qu'ils exercent affecte directement l'intention de rester ou de quitter une organisation. L'approche, les intentions et valeurs véhiculées et la qualité de la relation avec le gestionnaire sont déterminantes pour le nouvel employé lorsqu'elles sont en congruence avec ses aspirations et besoins. Le chef de service traduit la culture organisationnelle, est constamment attentif au « fit » au travail et à l'organisation, et est le premier responsable de l'expérience employé.

Le chef de service agit à titre de responsable et maître d'œuvre du processus, tout en assurant une présence directe et régulière auprès du nouvel employé, dès l'accueil et plus fréquente dans les premières semaines :

- Il traduit les valeurs et attentes de l'organisation ;
- Il donne du feedback régulier et valorise la contribution de l'employé ;
- Il établit un climat de confiance et d'ouverture favorable à l'expression et à l'échange ;
- Il est attentif aux besoins tant opérationnels qu'émotionnels ;
- Il coordonne le processus d'accompagnement et de supervision mettant à contribution divers acteurs et en détermine les modalités.

Un soutien et un accompagnement de qualité, accessibles et à la hauteur des besoins constituent des ingrédients essentiels au bien-être des employés. Plus la tâche est lourde et exigeante, plus l'accès à ce soutien et à cet accompagnement devient déterminant quant à la satisfaction et à la rétention du nouveau personnel. Ils sont de plus déterminants en matière de transfert de connaissances, de soutien opérationnel et émotionnel aux intervenants et de qualification des interventions auprès des familles.

Les quatre fonctions liées au soutien et à l'accompagnement sont prévues, pouvant être partagées par différentes personnes :

- Le rôle d'enseignant ou de formateur (transfert de connaissance) ;
- Le rôle de consultant (avis et soutien clinique) ;
- Le rôle de coach (soutien moral, éthique, émotionnel, instrumental) ;
- Le rôle de mentor (orientation, conseils reliés à la carrière).

Les personnes contribuant au processus de soutien et à l'accompagnement détiennent les compétences nécessaires à l'exercice de leur rôle. Cela implique qu'elles :

- Maîtrisent les notions liées au transfert de connaissances ;
- Comprennent les besoins et caractéristiques de la nouvelle génération ;
- Détiennent les habiletés nécessaires pour aborder avec doigté les dimensions sociales, affectives et émotives liées au travail.

Aussi, les activités de soutien et d'accompagnement agissent sur les trois axes :

- Développement des connaissances et compétences ;
- Bien-être, sentiment de sécurité et satisfaction au travail ;
- Socialisation, travail collaboratif et sentiment d'appartenance.

Enfin, l'intensité et la fréquence des activités de soutien et d'accompagnement sont ajustées en considérant :

- La complexité et la lourdeur de la tâche ;
- La charge émotionnelle et affective liée à la tâche ;
- Le degré d'autonomie de l'intervenant.

ORIENTATION NO.3

Le PAOI prévoit un parcours de formation suivant l'embauche optimal, assurant l'acquisition des connaissances et compétences requises.

Il est établi qu'une préparation adéquate au travail contribue à la rétention du personnel. L'acquisition de l'ensemble des savoirs contribue au sentiment de compétence, de sécurité et de bien-être des intervenants, et donc à leur satisfaction au travail, en plus de permettre de respecter les standards en matière de qualité de services.

L'ensemble des connaissances et compétences requises sont répertoriées selon le secteur d'intervention, permettant ainsi d'établir un parcours de formation ajusté aux exigences spécifiques du travail et aux besoins individuels des recrues. Le profil de connaissances et de compétences initial de la recrue est établi et le parcours ajusté en conséquence.

- Différentes modalités d'appropriation des connaissances sont prévues : ateliers thématiques de groupe - en présence ou en ligne - formations individuelles en ligne, formation sur le terrain (accompagnement), formation classique en salle, activités de coaching et de supervision individuelle ;
- Le besoin de socialisation et de profiter d'échanges entre collègues est considéré dans le choix des stratégies de formation ;
- Les styles d'apprentissage sont, autant que possible, pris en considération ;
- La formation sur le terrain (transfert de connaissance dans l'action) soit en observation, en accompagnement ou en co-intervention est utilisée systématiquement pour les recrues sans stage ou expérience pertinente ;
- Les contenus de formation sont cohérents avec les pratiques organisationnelles et sont applicables dans la réalité (éviter l'impression d'incohérence et la frustration et la désillusion qui s'en suivent) ;
- Le parcours de formation permet d'accroître le sentiment de compétence, de sécurité et de bien-être et la transition entre ce parcours et le fait d'avoir la responsabilité d'une pleine charge en autonomie est synchronisée ;
- Les contenus de formation sont offerts au moment opportun selon les besoins prioritaires et à un rythme permettant l'intégration des apprentissages ;
- Les thématiques de formation sont séquencées, s'amorçant par les compétences de base générales requises dans toutes les situations, en allant vers les compétences spécifiques ou spécialisées requises moins fréquemment.

ORIENTATION NO. 4

Le PAOI établit des normes d'attribution de la charge de travail qui tiennent compte du degré d'autonomie du nouvel employé et de ses apprentissages.

La charge de travail, particulièrement chez l'employé en situation d'apprentissage, constitue un facteur déterminant dans la décision de rester ou de quitter une organisation. En début d'emploi, une charge de travail trop grande, ainsi qu'une transition trop rapide entre la formation et le fait d'avoir une charge pleine en autonomie peuvent générer stress, sentiment d'impuissance et insatisfaction au travail, altérant ainsi la capacité de donner un sens au travail conforme aux motivations initiales. Il s'agit là d'un enjeu critique pour lequel une position non équivoque doit être prise et affirmée avec détermination.

À cet égard une distinction claire doit être établie entre les recrues n'ayant pas bénéficié d'un stage ou d'une expérience de travail pertinente et celles qui sont initialement mieux préparées. Les premiers doivent être considérés comme des apprentis professionnels ce qui implique qu'au cours des trois premiers mois suivant leur entrée en fonction, une approche différenciée doit prévaloir en ce qui concerne l'attribution d'une charge de travail avec pleine autonomie.

Pour l'ensemble des nouveaux employés :

- La charge de travail est dosée et progressive durant le PAOI ;
- Le bagage initial de la recrue en termes de qualification et d'expérience est pris en considération dans la progression de la charge de travail ;
- Les premiers dossiers assignés sont sélectionnés en tenant compte de ce bagage et les objectifs d'apprentissage établis ;
- Outre le nombre de dossiers, la complexité et la lourdeur de ceux-ci sont aussi considérées dans la charge de travail attribuée.

Pour les nouveaux employés ayant fait un stage ou détenant une expérience de travail :

- Les premiers dossiers assignés le sont en co-responsabilité ou en co-intervention jusqu'au moment où un niveau d'autonomie et de maîtrise suffisant des compétences est constaté.

Pour les nouveaux employés détenant le statut d'apprentis professionnels :

- Les premiers dossiers assignés en autonomie et à titre de seul responsable ne devraient intervenir qu'après une période d'entraînement et d'acquisition des compétences de base d'une durée minimale de trois mois ;
- Durant cette période, un professionnel qualifié porte conjointement la responsabilité professionnelle du dossier, même s'il n'est pas nécessairement présent à toutes les interventions de la recrue ;
- Le niveau de compétences à atteindre pour les premières assignations en autonomie est établi en gardant à l'esprit la responsabilité quant à la qualité et la sécurité des services, et en considérant un niveau suffisant d'aisance, de confiance et de sécurité personnelle chez l'intervenant.

ORIENTATION NO. 5

Le PAOI est séquencé par phases d'apprentissage et d'autonomie sur une période de deux ans.

La littérature élabore peu sur la durée d'un bon PAOI. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur celle-ci tels la complexité et la nature du travail, le degré de préparation initiale, les moyens déployés, etc.

Les pratiques et expériences que nous avons documentées au moment de faire l'état de situation nous indiquent que la phase plus intensive d'intégration s'échelonne sur 3 à 6 mois, mais que celle-ci se poursuit ou devrait se poursuivre sur une période de 18 à 24 mois. Plusieurs nous ont mentionné qu'un nombre significatif de départs surviennent entre 12 et 24 mois, soit au moment où les activités d'intégration et de soutien spécifiques ont cessé ou ont diminué considérablement. Nous avons donc considéré, particulièrement en tenant compte de la réalité des recrues sans stage ou expérience pertinente, qu'une période de 24 mois apparaît nécessaire, le tout pouvant être modulé différemment pour une recrue plus qualifiée bien entendu. L'intensité des activités, du suivi et de l'accompagnement diminueront graduellement au fil du temps, tenant compte du rythme d'intégration propre à chacun. Toutefois il apparaît primordial que la vigie sur les enjeux de bien-être et de satisfaction au travail demeure quant à elle entière tout au long du processus, afin d'ajuster les soutiens en conséquence et de fidéliser les employés.

Le programme est découpé en quatre grandes étapes (pour une vue détaillée, voir l'annexe 1) :

- Pré-accueil
- Accueil (organisationnel, équipe et direction)
- Orientation
- Intégration :
 - Intégration Phase 1 (0-3mois) - Immersion et apprivoisement; amorce des apprentissages
 - Intégration Phase 2 (3-6 mois) - Démarche active d'apprentissages et début du processus d'autonomisation
 - Intégration Phase 3 (6-12 mois) - Poursuite des apprentissages pour une plus grande autonomie
 - Intégration Phase 4 (12-24 mois) - Consolidation des acquis vers une pleine autonomie

ORIENTATION NO. 6

Le PAOI est formalisé et prévoit des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue.

Le PAOI, approuvé par l'établissement, décrit l'ensemble des étapes et activités déployées, de l'embauche à la fin de la période d'intégration, détermine les outils de suivi utilisés, précise les rôles et responsabilités des acteurs, et enfin détermine les cibles à atteindre sur le plan de la qualification professionnelle et de la rétention du personnel.

- La responsabilité du programme est attribuée à une instance ou à une direction spécifique au sein de l'organisation qui est responsable d'en exercer le suivi ;
- Des indicateurs mesurables visant à évaluer sa mise en œuvre sont prévus et mis en œuvre (est-ce que le programme, les processus et activités prévues sont déployés comme prévu) ;
- Des indicateurs mesurables visant à évaluer son efficacité sont prévus et mis en œuvre (est-ce que le programme atteint ses objectifs en termes de qualification, de rétention et de fidélisation du personnel) ;
- Une appréciation qualitative est prévue par l'intermédiaire de sondages visant à capter la perception des employés concernant chacune des étapes du processus, et par l'intermédiaire de focus group sur l'ensemble du processus ;
- Les motifs de départ durant les deux premières années sont documentés et analysés en relation avec le programme ;
- Un bilan annuel est produit, comportant une analyse et des recommandations d'amélioration, et le programme est mis à jour annuellement.

ANNEXE 1 : SÉQUENCEMENT DU PROCESSUS

PAOI

SÉQUENCE DES PHASES D'APPRENTISSAGE ET D'AUTONOMIE

ORIENTATION NO. 5

Le PAOI est séquencé par phases d'apprentissage et d'autonomie sur une période de deux ans.

Nous présentons ici les étapes du PAOI et ses phases d'apprentissages et d'autonomie. Cette proposition doit être appréhendée ni plus ni moins, comme « une destination de choix », pour laquelle il faut se préparer. Le temps requis pour s'y rendre ne sera pas le même pour tous. Il dépend du bout de chemin déjà parcouru et des moyens dont chacun dispose pour avancer.

D'entrée de jeu nous rappelons pour chacune des étapes les éléments phares d'une bonne pratique. Ensuite, afin d'illustrer la perspective progressive de la démarche d'un PAOI nous proposons, à titre indicatif, quelques repères d'action et des outils-type susceptibles de soutenir les personnes mises à contribution dans la démarche. Enfin, lorsqu'opportun, nous listons les thématiques qu'il nous semble pertinent d'aborder au fil de la démarche d'apprentissage.

Il faut considérer le parcours proposé comme s'il s'adressait à un nouvel employé qui n'a pas fait de stage dans le secteur d'activités où il est appelé à travailler et qui ne détient aucune expérience dans le domaine. N'étant donc aucunement préparé au travail qui lui est confié, ce dernier sera appelé à suivre le parcours le plus long. Il est entendu que si le nouvel employé venait tout juste de terminer un stage dans le secteur d'activités et par conséquent, détenait des compétences et une certaine autonomie, le parcours qui lui serait proposé serait allégé, parce qu'ajusté en conséquence.

De la même manière, le parcours proposé devra aussi être ajusté en fonction du profil de la personne et de son rythme d'apprentissage. Autant il est important de ne pas aller trop vite pour ne pas submerger le nouvel employé, autant il faut, considérant les acquis et le potentiel de celui-ci, le convier à une démarche d'apprentissage stimulante et dont les défis sont à la hauteur de ses capacités.

Plusieurs professionnels jouant divers rôles et dont les titres d'emploi diffèrent d'un établissement à l'autre sont généralement mis à contribution dans le cadre d'un PAOI. Dans notre présentation, afin d'éviter toute confusion, nous référons à ces personnes en utilisant l'expression « la personne désignée comme superviseur/accompagnateur ».

ÉTAPE PRÉ-ACCUEIL

Le pré-accueil s'inscrit dans une approche personnalisée. Il témoigne de la bienveillance de l'organisation et de la valeur accordée à l'expérience « employé ».

Il s'appuie sur les informations colligées à l'embauche au sujet du profil de qualification de la recrue.

Il vise à établir une relation chaleureuse avec le nouvel employé et à le rassurer par rapport à son choix et plus spécifiquement, en vue de sa première journée de travail.

Dans l'idéal, le pré-accueil est assumé par le chef de service qui recevra le nouvel employé au sein de son équipe.

Le pré-accueil inclut la planification des démarches à réaliser sur les plans logistique, administratif et social afin qu'à son arrivée le nouvel employé dispose de tout ce dont il a besoin. Les membres de l'équipe, des personnes jouant un rôle de soutien clinique et des divers collaborateurs internes sont mis à contribution.

Repère d'actions

- Remercier l'employé d'avoir choisi l'organisation et lui souhaiter la bienvenue ;
- Faire minimalement connaissance, le rassurer, le mettre à l'aise et en confiance ;
- Donner les informations pertinentes au sujet de sa première journée de travail et le guider sur le plan logistique ;
- Inviter le nouvel employé à prendre connaissance des documents introductifs sélectionnés.

Outils-type :

- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle dans le pré-accueil et la préparation de l'accueil.
- Répertoire des documents introductifs.

ÉTAPE ACCUEIL (Jour 1)

L'accueil est une étape sensible du processus. Il influence les premières impressions du nouvel employé. Comme on veut le conquérir, il faut savoir capter son attention et lui proposer une expérience d'accueil chaleureuse, stimulante et rassurante.

Accueil organisationnel

L'accueil organisationnel est structuré et dynamique. Il occupe la première journée de travail du nouvel employé et lui permet de faire connaissance avec l'organisation. Il permet aussi un aperçu du secteur d'activités du nouvel employé.

Repères d'action :

- Convier le participant à des activités intéressantes et efficaces sur le plan didactique ;
- Communiquer l'ensemble des renseignements permettant de comprendre la mission, la vision et les valeurs de l'organisation ainsi que son fonctionnement général ;
- Faire connaître les services offerts aux employés et les différentes instances organisationnelles (ex. : conseil multidisciplinaire, syndicat, les diverses directions, etc.) ;
- Donner un aperçu dynamique des différentes missions (programmes) de l'organisation, de façon que tous se reconnaissent et se sentent interpellés.

Outils-type :

- Aide-mémoire : déroulement de la journée d'accueil.
- Capsules informatives.

Accueil dans l'équipe

Cet accueil est le plus significatif pour le nouvel employé sur le plan affectif, émotif et social. Avec l'accueil s'amorce le processus de socialisation, lequel est un facteur de rétention reconnu. Se sentir bien accueilli compte pour beaucoup dans l'expérience employé. Il importe donc de soigner cet accueil et d'en faire un événement auquel sont conviés tous les membres de l'équipe et éventuellement les proches collaborateurs.

L'accueil permet au nouvel employé de découvrir son nouvel environnement de travail, d'établir un premier contact avec les membres de son équipe. Pour ceux qui n'ont pas fait un stage dans un milieu de pratique similaire à celui qui les accueille, tout est nouveau et à apprivoiser.

L'accueil est un moment privilégié pour le gestionnaire de faire connaissance avec le nouvel employé et de jeter les premières bases d'une relation de confiance. C'est l'occasion d'échanger sur la motivation de celui-ci, ses attentes ainsi que ses préoccupations et de se faire une première opinion sur le « fit » employeur-travail. C'est aussi l'occasion de présenter les modalités d'encadrement et de supervision privilégiés.

La présence du chef de service de même que son implication et sa proactivité lors de l'accueil sont essentielles. Aux yeux du nouvel employé, le chef de service est celui qui incarne la culture de gestion de l'organisation. Il est, à cet égard, un pôle de référence de première importance.

Repères d'action :

- Présenter les membres de l'équipe et les personnes qui seront mises à contribution dans le cadre du PAOI, en veillant à départager les rôles et responsabilités de chacun ;
- Présenter le PAOI, situer les étapes à franchir et les modalités d'apprentissage proposées ;
- Présenter les outils de soutien destinés au nouvel employé dont notamment, un outil de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences » ;
- Désigner une personne de référence qui guidera au quotidien le nouvel employé l'aidera à s'orienter dans la structure organisationnelle, à s'approprier son environnement de travail, les modes de fonctionnement, la culture de même que les us et coutumes du milieu ;
- Vérifier que l'employé est bien installé et se sent confortable : espace et poste de travail, téléphone, accès informatiques, fourniture de bureau, etc. ;
- Établir le profil et les compétences acquises du nouvel intervenant en regard du travail à réaliser ;
- Identifier les besoins auxquels la démarche d'apprentissage doit répondre et moduler celle-ci en conséquence ;
- Expliquer en quoi consiste la probation et présenter la démarche.

Outils-type :

- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle dans le cadre de l'accueil ;
- Fiche synthèse de présentation du PAOI ;
- Planification séquentielle des ateliers thématiques ;
- Répertoire des divers outils de soutien à l'intention du nouvel employé ;
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences ».

Accueil direction

L'accueil par la direction est prévu dans le premier mois suivant l'entrée en fonction du nouvel employé. Bien qu'il puisse se faire sous différentes formes, celles favorisant une proximité entre le directeur et le personnel sont à privilégier.

L'accueil direction offre une précieuse opportunité de communiquer certains messages clé et d'échanger avec les nouveaux employés au sujet de leur expérience au sein de l'organisation.

La finalité de cet accueil est d'établir un contact humain et chaleureux entre la direction et les employés, de stimuler l'intérêt du nouvel employé face à l'organisation, de conforter son choix professionnel, d'insuffler de la fierté et de souligner l'importance de leur contribution sur le plan social.

Cette rencontre est d'abord une occasion pour le directeur de remercier les nouveaux employés d'avoir joint la direction. C'est aussi l'occasion de communiquer sa vision, ses valeurs, les objectifs stratégiques de sa direction de même que sa philosophie de gestion.

Pour les nouveaux employés, il est important de percevoir que la direction prend la juste mesure des exigences de leur travail, qu'elle en reconnaît les enjeux sur les plans physique, psychologique et social. Ils ont aussi besoin de sentir qu'elle les soutient, en établissant notamment que la responsabilité d'offrir un service de qualité et à la hauteur des besoins des enfants, des jeunes et des familles est une responsabilité partagée par l'ensemble de l'organisation.

Cette rencontre ayant lieu au début du PAOI, il est attendu que le directeur soutienne l'importance de la démarche d'apprentissage à laquelle ils sont conviés, qu'il les encourage à persévérer et à profiter pleinement des mesures de soutien et d'accompagnement qui leur sont proposées.

Enfin, c'est l'occasion pour le directeur de leur signifier sa reconnaissance face à leur engagement et de témoigner de la valeur qu'il accorde à leur sécurité et leur bien-être dans la réalisation de celui-ci. Par le fait même, il est opportun pour ce dernier de faire valoir l'importance d'un sain à équilibre travail-vie personnelle et l'ouverture de la direction de faire certains aménagements pour y parvenir.

Repères d'action :

- Envoyer à chaque nouvel employé un courriel de bienvenu signé de la main du directeur dans les jours suivant son entrée en fonction ;
- Les inviter personnellement à la rencontre d'accueil direction.

Outils-type :

- Kit de présentation de la direction ;
- Lettres de bienvenue et d'invitation préformatées.

ÉTAPE ORIENTATION (Jours 1 à 10)

L'orientation consiste à situer le nouvel employé sur le travail qui lui est confié, la nature des tâches à réaliser, le cadre légal et les normes cliniques à considérer, les modalités de travail et les approches mises de l'avant, de même que les valeurs, les comportements et les attitudes prônées.

L'orientation doit permettre au nouvel employé de s'approprier ses fonctions et son environnement de travail. Elle doit le situer clairement sur ce qu'on attend de lui, afin qu'il puisse appréhender avec le plus de justesse possible ce à quoi il est convié. L'orientation doit aussi lui donner l'occasion de rencontres les principaux partenaires. Elle doit permettre de plus à l'employé de percevoir les différentes facettes du soutien organisationnel qui lui sera offert et l'attention qui est accordée à son bien-être. À cette fin, la présence régulière du chef de service auprès de celui-ci est fortement encouragée.

Dès cette étape, une variété d'activités d'apprentissage sont proposées au nouvel employé afin de lui permettre de se familiariser avec divers aspects de son travail. Pendant cette période le nouvel employé est invité à collaborer à un ensemble d'activités cliniques. Il n'assume aucun dossier à titre de personne responsable.

Repères d'action :

- Convier le nouvel employé à faire les lectures ciblées ;
- Assurer sa participation à des ateliers de sensibilisation ;
- Assurer sa participation à des activités d'observation ;
- Assurer sa participation à des rencontres avec des partenaires ;
- Établir des modalités de soutien et d'accompagnement pour maximiser les apprentissages faits ;
- Assurer un soutien et un accompagnement régulier par la personne désignée comme superviseur/accompagnateur ;
- Prévoir des échanges réguliers avec le chef de service.

Outils-type :

- Fiche synthèse : déroulement des 10 jours d'orientation ;
- Répertoire de lectures ciblées ;
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences » ;
- Thématiques/formations.

ÉTAPE INTÉGRATION (À compter du jour 11/24 mois)

Cette étape s'échelonne sur une période de deux ans pendant laquelle la progression des activités et des responsabilités confiées sera ajustée selon le niveau de préparation et l'autonomie du nouvel employé.

L'intégration mise sur une démarche structurée d'apprentissages, par laquelle l'employé s'approprie ses nouvelles fonctions. Diverses modalités de soutien sont mises de l'avant afin qu'il acquière l'ensemble des connaissances cliniques, des habiletés et des attitudes nécessaires à une prestation de services conforme aux normes de qualité de l'organisation.

L'intégration vise aussi l'adaptation de l'employé à son nouveau milieu de travail. Cette étape est déterminante dans l'évolution du « fit » personne-organisation, personne-travail et personne-tâche. Pour être bien et satisfait, le nouvel employé doit se sentir confortable et en cohérence avec la culture et les valeurs de l'organisation, le mandat et les responsabilités qui lui sont confiées de même qu'avec les tâches qu'il doit accomplir.

Autant le nouvel employé doit intégrer les connaissances et les habiletés nécessaires pour bien exercer les responsabilités qui lui sont confiées, autant il doit être outillé et apprendre à composer avec la charge affective et émotive de son travail et à s'en préserver. Son bien-être et sa satisfaction en dépendent.

Dans cette perspective, une attention doit être portée à la gestion des émotions et plus particulièrement aux menaces à la sécurité psychologique. À titre d'exemple, la préparation à des manifestations potentielles d'agressivité de la clientèle, ou encore à l'expérience tribunal où le blâme est souvent présent, doit faire l'objet d'une attention particulière. Certaines situations peuvent créer un malaise important chez le nouvel employé et mettre à l'épreuve son engagement. Par conséquent, diverses activités lui sont proposées afin de l'aider à comprendre ce qui se joue dans ces situations, de l'inciter à bien s'y préparer et à y réagir adéquatement. Le nouvel employé, en plus d'être bien préparé, doit trouver l'écoute et être amené à s'exprimer sur son vécu affectif et émotif dans le cadre de la supervision. La peur du blâme constitue aussi un enjeu dans une pratique souvent sous les feux de la rampe. À cet égard, une approche sécurisante, axée sur une responsabilité partagée, déstigmatisante face à la perception d'échec est nécessaire en supervision.

L'intégration s'appuie aussi sur une approche collaborative qui favorise le développement du réseau social du nouvel employé. Les pairs, les partenaires, et l'équipe de travail doivent constituer un lieu d'ancrage et d'appartenance offrant un soutien tant émotionnel qu'opérationnel. Une attention particulière est donc apportée à cette dimension d'intégration sociale du nouvel employé au sein de l'organisation.

La charge de travail est un enjeu fondamental pendant la période d'intégration, celle-ci ayant un impact direct sur le bien-être psychologique de l'employé et sa satisfaction au travail. Une charge de travail qui exige de l'employé davantage que ce qu'il peut donner est une source importante de stress qui contribue à l'émergence d'une certaine détresse et peut conduire à un désengagement ou à un départ.

L'intégration - Phase 1/0-3mois

Immersion et apprivoisement ; amorce des apprentissages

Le nouvel employé a besoin de temps pour comprendre et apprivoiser son travail avant de se voir confier la responsabilité d'un dossier. C'est l'objectif de la phase 1 de l'étape Intégration.

Pendant cette période le nouvel employé est sollicité à participer activement à une variété d'activités d'apprentissage qui lui permettront de se familiariser avec son milieu de travail, les caractéristiques spécifiques de son secteur d'activités, les programmes cliniques, les modalités de travail et les façons de faire.

Charge de travail :

À moins que le nouvel intervenant ait fait un stage dans ce secteur d'activités ou possède une expérience significative lui conférant la compétence et l'autonomie nécessaires, aucun dossier ne devrait lui être assigné au cours du premier mois de la phase 1.

Pour les employés détenant une expérience minimale (ex : stage fait il y a quelques années ou expérience de travail dans un milieu connexe comme en maison d'hébergement ou dans un centre de pédiatrie sociale) : au deuxième mois, l'assignation d'un ou de quelques dossiers en co-intervention peut être envisagée. Dans ce contexte, le nouvel employé sera généralement appelé à s'impliquer dans l'intervention à titre de collaborateur et à s'initier à diverses tâches clinico-administratives.

Au troisième mois, selon l'appréciation qui est faite de la capacité du nouvel employé d'assumer la pleine responsabilité d'un dossier, l'assignation avec pleine autonomie d'un ou de quelques dossiers, peut-être envisagée. L'appréciation doit être faite par le superviseur/accompagnateur, le chef de service et le nouvel employé, lui-même. Le poids de la charge de travail étant aussi lié à la lourdeur des problématiques, il importe au moment d'assigner les premiers dossiers de privilégier des situations qui présentent un moindre degré de complexité.

Pour les employés ayant le statut d'apprentis professionnels : aucun dossier en pleine autonomie n'est assigné au cours, minimalement, du deuxième et troisième mois suivant l'entrée en fonction. Cela signifie concrètement que la personne jouant un rôle de soutien clinique ou un accompagnateur (qui peut-être un sénior de l'équipe) partage la responsabilité clinique et légale de l'évaluation/orientation ou de la prise en charge, valide la justesse des interventions faites et des décisions prises, au besoin fait des interventions conjointes et pour finir, contresigne les rapports de l'employé.

Pour l'ensemble des nouveaux employés :

L'accompagnement sur le terrain étant une modalité d'apprentissage particulièrement efficace, sécurisante et généralement très appréciée, il est attendu que le nouvel employé puisse en profiter dans le cadre d'un accompagnement pour diverses situations d'interventions jugées difficiles et stressantes. Il peut être pertinent de le faire notamment, lors d'une première rencontre avec la famille, une première rencontre avec des partenaires, une première présence au tribunal, une première table d'orientation ou un premier comité de placement.

Repères d'action :

- Convier le nouvel employé à faire les lectures ciblées et à visionner les capsules identifiées au plan d'intégration ;
- Assurer sa participation à des ateliers de sensibilisation ;
- Assurer sa participation aux formations obligatoires prévues ;
- Assurer sa participation à des activités d'observation ;
- Assurer sa participation à des discussions cliniques ;
- Assurer sa participation à des rencontres avec des partenaires ;
- Assurer sa participation à l'ensemble des activités d'équipe et/ou de direction ;
- Mettre à sa disposition des rencontres de supervision hebdomadaires ;
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique pour assurer une intervention de qualité au cas à cas ;
- Prévoir une rencontre de suivi avec le chef de service aux deux semaines.

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape ;
- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle à l'étape d'intégration ;
- Répertoire de lectures ciblées ;
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences » ;
- Thématiques/formations.

L'intégration - Phase 2/3-6 mois

Démarche active d'apprentissages et début du processus d'autonomisation

Trois mois après son entrée en fonction le nouvel employé devrait avoir apprivoisé son environnement et son milieu de travail, jeté les bases d'un réseau social, trouvé sa place au sein de l'équipe, avoir acquis certaines connaissances et compétences de bases et être en selle pour poursuivre une démarche d'apprentissage active qui lui confèrera de plus en plus d'autonomie.

Le début de cette séquence coïncidant avec la mi-probation, le chef de service réalise un premier bilan avec le nouvel employé. C'est l'occasion d'une rétroaction mutuelle qui selon les constats partagés et les enjeux soulevés pourrait donner lieu à des ajustements au plan d'intégration. Il importe dans le cadre de ce premier bilan d'aborder l'expérience du nouvel employé dans sa globalité, d'apprécier l'avancement de ses apprentissages, sa capacité d'autonomie, sa socialisation de même que son vécu affectif et émotif. L'appréciation du « fit » personne organisation, personne-travail et personne-tâche transcende ce bilan.

Charge de travail :

À ce stade, sauf exception, le nouvel employé n'est généralement pas encore en mesure de faire face à l'ensemble des exigences de sa tâche. Par conséquent, la progression et le dosage des responsabilités qui lui sont confiées doivent demeurer au cœur des préoccupations du gestionnaire.

La meilleure garantie qui soit pour bien apprécier la capacité du nouvel employé est assurément d'en parler avec lui afin de voir où il se situe dans sa démarche d'apprentissage, et ce, tant sur le plan opérationnel que sur les plans affectifs et émotifs. Certains employés ont besoin d'être stimulés et « challengés » pour avancer, alors que d'autres ont besoin de faire les choses étape par étape et ont un rythme plus lent. S'intéresser à la démarche et aux acquis de chacun permet aussi de cerner leur style d'apprentissage et de privilégier pour la suite les modalités d'apprentissage les plus porteuses. Dans un cas comme dans l'autre, il faut savoir ajuster la charge de travail au profil et à la capacité du nouvel employé.

À cette étape du processus, une bonne partie des apprentissages se font dans l'action. Une rétroaction continue, faite en personne et en temps réel, est grandement appréciée par la nouvelle génération. Cela est facilité lorsque l'employé est soutenu par un accompagnateur/superviseur dans ses interventions ou encore, lorsqu'il est en co-intervention.

Repères d'action :

- Assurer sa participation à des ateliers de sensibilisation ;
- Assurer sa participation aux formations obligatoires prévues ;
- Assurer sa participation à des rencontres avec des partenaires ;
- Mettre à sa disposition des rencontres de supervision régulières ;
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique sur dossier ;
- Prévoir une rencontre de suivi mensuelle avec le chef de service.

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape ;
- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle à l'étape d'intégration ;
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences » ;
- Thématiques/formations

L'intégration - Phase 3/6-12 mois

Poursuite des apprentissages pour une plus grande autonomie

Six mois après son entrée en fonction l'employé devrait, avec du soutien et une supervision régulière, être en mesure d'assumer l'ensemble des responsabilités liées à sa fonction.

Le début de cette étape coïncide avec la fin de la probation. Les observations faites au cours du PAOI sont alors mises en commun dans le cadre de l'exercice bilan qui est à réaliser pour boucler la probation. Selon les constats partagés et les enjeux soulevés, des ajustements pourraient être apportés au plan d'intégration.

Enfin, tout comme à la mi-probation, il importe dans le cadre de ce deuxième bilan d'aborder l'expérience du nouvel employé dans sa globalité, d'apprécier l'avancement de ses apprentissages, sa capacité d'autonomie, sa socialisation de même que son vécu affectif et émotif. L'appréciation du « fit » personne organisation, personne-travail et personne-tâche demeure au cœur des questions abordées.

À cette étape, le rythme de travail s'est accéléré et les stress inhérents à celui-ci plus présent. Dans ce contexte il faut exercer une vigilance accrue en regard du bien-être de l'employé. La rencontre de supervision est une occasion privilégiée pour aborder ces questions et défaire le mythe de l'intervenant « super héros ». Il importe de « normaliser » les sentiments que peut générer le travail et de faire comprendre à l'employé que tous les intervenants, même les plus solides, peuvent se sentir envahis émotionnellement, que cela n'a rien à voir avec la compétence.

À ce stade, comme la supervision individuelle s'espace, la participation de l'employé à de la supervision de groupe est privilégié. En plus d'offrir un lieu d'échanges et de discussions cliniques riches sur le plan professionnel, la supervision de groupe permet un ancrage social important et la possibilité de recevoir de la rétroaction et du soutien par les pairs.

Repères d'action :

- Assurer sa participation à des ateliers de sensibilisation ;
- Assurer sa participation aux formations obligatoires prévues ;
- Mettre à sa disposition des rencontres de supervision individuelle et de groupe ;
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique sur dossier ;
- Prévoir une rencontre de suivi mensuelle avec le chef de service.

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape ;
- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle à l'étape d'intégration ;
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences » ;
- Thématiques/formations

L'intégration - Phase 4/12-24mois

Consolidation des acquis vers une pleine autonomie

Après un an d'exercice, l'employé devrait se sentir confortable et bien outillé pour effectuer son travail.

À ce stade, l'employé consolide ses compétences notamment en complétant le parcours de formations obligatoires prévues dans son secteur d'activités et en profitant d'un soutien et d'une supervision clinique de qualité. Le travail collaboratif doit être encouragé, le soutien et la rétroaction des pairs et des collaborateurs étant une plus-value dans le travail pour les employés de la nouvelle génération.

Bien que sur le plan des compétences et de l'autonomie, les objectifs poursuivis dans le cadre du PAOI sont en voie d'être atteints, une vigilance s'impose toujours en raison du risque de décrochage qui prend de l'essor au cours de la deuxième année.

Après une année, la motivation du début peut s'étioler. La réalité d'une pleine charge de travail, avec les écueils et les défis qui l'accompagnent, s'impose au quotidien et peut créer des stress importants chez l'employé qui ne bénéficie plus d'une supervision et d'un accompagnement aussi rapprochés qu'au début. Dans ce contexte, l'employé peut ressentir une certaine vulnérabilité et commencer à entretenir des doutes quant à son engagement et ses perspectives.

Il importe donc à cette étape de soutenir l'employé dans sa réflexion, de l'aider à faire la part des choses, de déstigmatiser un éventuel sentiment d'échec, de l'encourager, de mettre en lumière ses forces et ses bons coups, de lui témoigner de la reconnaissance et d'explorer avec lui ce qui constituerait un défi mobilisant et stimulant.

Repères d'action :

- Assurer sa participation à des ateliers de sensibilisation ;
- Assurer sa participation aux formations obligatoires prévues ;
- Mettre à sa disposition des rencontres de supervision individuelle et de groupe ;
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique sur dossier ;
- Prévoir une rencontre de suivi mensuelle avec le chef de service.

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape ;
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences » ;
- Thématiques/formations.

ANNEXE 2 : PLANIFICATION DES THÉMATIQUES D'APPRENTISSAGE À ABORDER AU COURS DE LA PÉRIODE D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION

Au cours de la période d'intégration le nouvel employé doit faire de multiples apprentissages pour parvenir à offrir aux enfants, aux jeunes et aux familles des services de qualité. Pour ce faire, selon les ressources et les possibilités de chacune des régions, différentes approches et modalités sont déployées dont notamment, des ateliers de sensibilisation, du coaching dans le cadre d'un accompagnement sur le terrain ou de la formation. Aussi, à défaut de pouvoir accéder en temps opportun à certaines formations nous avons constaté que plusieurs établissements ont privilégié la formule des ateliers de sensibilisation (durée de 1 h à 3 h). Ce choix a aussi été dicté par la nécessité, de leur point de vue, de reconsidérer le format des formations traditionnellement dispensées afin de réduire le nombre d'heures allouées à chacune d'elles.

La démarche réalisée dans le cadre du mandat pour la mise en place d'un programme d'accueil-orientation et d'intégration (PAOI) à l'attention du personnel du programme-service JED a mis en lumière qu'il était effectivement essentiel d'aborder un ensemble de contenus au cours des deux premières années suivant l'entrée en fonction des nouveaux. Inspirés par la proposition faite par plusieurs établissements et les enseignements de la revue de littérature, nous avons établi la liste des thématiques d'apprentissage qui nous apparaissent comme des incontournables.

Le tableau qui suit présente ces thématiques pédagogiques. Comme elles sont nombreuses et que celles-ci doivent idéalement être abordées au cours de la période d'intégration, une planification s'impose.

Étant donné qu'à l'heure actuelle, les approches et modalités retenues selon ce qui semble être le plus porteur sur le plan pédagogique ne sont pas harmonisées provincialement, chaque région aura à déterminer pour chacune des thématiques l'approche et la modalité à retenir. Au surplus, il faudra aussi prévoir dans quelle séquence temps la thématique doit être présentée.

Dans le tableau les thématiques sont présentées en allant du plus général au plus spécifique, étant entendu que les thématiques générales abordent un contenu de base indispensable au travail quotidien selon les secteurs d'activités et que les thématiques dites plus spécifiques, abordent un contenu davantage spécialisé.

THÉMATIQUES D'APPRENTISSAGE					
Thématique	Modalités			Séquence	Gr.cible
	Atelier	Accompagnement	Formation		
1. Les lois qui encadrent l'intervention (L4S, LPJ et LSJPA)					
2. Mission et mandat de la DPJ					
3. Système clientèle PIJ et SSP (secteur PJ)					
4. Tenue du dossier usager et rédaction des notes de suivi					
5. Organisation et planification du travail					
6. Défis de l'intervention ; comment s'y préparer					
7. Défis de l'intervention ; comment prendre soin de soi					
8. Protocole d'intervention (spécifique au secteur d'activités du nouvel employé)					
9. Droits et intérêt de l'enfant ; notion de lésion de droits					
10. LPJ : Concept de protection et gestion de risque					
11. Protection des enfants : Partenariat et responsabilité collective					

12. Développement de l'enfant : indices de maltraitance					
13. Évaluation et développement des capacités parentales					
14. Confidentialité du dossier usager ; les règles relatives à l'échange d'information					
15. Approches de conciliation : le défi de la mobilisation des jeunes et des familles					
16. Choix du régime : quand et pourquoi judiciaire					
17. Traumatisme vicariant, Fatigue de compassion et épuisement professionnel					
18. Chambre de la jeunesse : Processus judiciaire et dynamique du débat contradictoire					
19. Chambre de la jeunesse : rapport et témoignages					
20. Intervention en contexte de négligence					
21. Démarche de clarification du projet de vie					
22. Attachement et trauma complexe					
23. L'entrevue non-suggestive					

24. Retrait du milieu familial et placement : enjeux et bonnes pratiques					
25. Intervention en contexte ethnoculturel					
26. Hébergement en milieu substitut (FAP, RTF et CRJDA)					
27. Visites supervisées					
28. Appréciation du risque suicidaire					
29. Problématique de santé mentale chez le parent – trajectoire et offre de services					
30. Problématique de toxicomanie chez le parent – trajectoire et offre de services					
31. Conflit sévère de séparation					
32. Violence conjugale					
33. Abus physiques					
34. Abus sexuels					
35. Entente multisectorielle					
36. Violence basée sur l'honneur					
37. Intervention de crise					
38. Troubles de la conduite					