

Analyse de besoins de formation : processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

INSTITUT NATIONAL
DE SANTÉ PUBLIQUE
DU QUÉBEC

Analyse de besoins de formation : processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

Vice-présidence aux affaires scientifiques

Vice-présidence aux affaires administratives

Novembre 2012

AUTEURES

Cora Brahimi, experte en technologie éducative et *e-learning*
Vice-présidence aux affaires scientifiques

Doina Malai, agente de planification, de programmation et de recherche, chargée de projet
Vice-présidence aux affaires scientifiques

Mélanie Fournier, agente de planification, de programmation et de recherche
Vice-présidence aux affaires scientifiques

Céline Farley, chef d'unité scientifique
Vice-présidence aux affaires scientifiques

Francine Gravel, adjointe au développement organisationnel
Vice-présidence aux affaires administratives

SOUS LA COORDINATION DE

Céline Farley, chef d'unité scientifique
Vice-présidence aux affaires scientifiques

MISE EN PAGES

Marie-Claire Akossiwa Hevor, agente administrative
Vice-présidence aux affaires scientifiques

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

DÉPÔT LÉGAL – 2^e TRIMESTRE 2013
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA
ISBN : 978-2-550-67067-4 (PDF)

©Gouvernement du Québec (2013)

REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée dans le cadre des projets d'optimisation; elle concerne le Plan de développement des compétences permettant d'optimiser les processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec.

L'équipe projet tient à remercier toutes les personnes qui ont accepté de participer à l'une ou l'autre des étapes de construction de l'outil de mesure; nos remerciements vont particulièrement à Carolyne Alix, Annie Brunet, Maude Chapados, Francine Gravel, Claire Laliberté, Roseline Lambert, et Normand Trempe qui ont collaboré à la validation du questionnaire.

Nous remercions également toutes les personnes qui ont accepté de participer aux groupes de discussion permettant ainsi d'alimenter la réflexion de l'équipe projet et d'établir les priorités de formation.

Enfin, nous remercions les professionnels, experts, chercheurs, médecins et cadres intermédiaires de l'Institut qui ont complété le questionnaire, et nous espérons que le plan de développement des compétences répondra à leurs attentes.

RÉSUMÉ

L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) est un centre d'expertise et de référence en matière de santé publique au Québec où s'exercent la recherche, la surveillance, le développement des compétences, le transfert de connaissances, l'élaboration de politiques publiques, et la production d'avis scientifiques qui sont considérés comme les fonctions transversales de l'organisation. La maîtrise des processus scientifiques reliés à ces fonctions est essentielle à l'amélioration des productions de l'Institut et des services offerts aux différents clients.

Après une première étape d'identification de l'ensemble des compétences relatives à ces processus, il était fondamental de réaliser une analyse de besoins de formation.

L'analyse de besoins a été réalisée, par le biais d'un questionnaire, auprès des personnes de l'Institut qui sont impliquées dans ces processus et, de ce fait, reflète la réalité des directions et de leurs unités scientifiques. Ce travail a mis en évidence les priorités de développement des compétences suivantes : 1) en production et offre des services de qualité : connaître divers milieux et leurs spécificités (connaître les structures et les enjeux de santé publique, les réseaux d'experts, universitaires et les milieux de formation, milieux communautaires), utiliser les technologies de veille scientifique, connaître l'éthique de la recherche et l'éthique en santé publique, rédiger des documents à caractère scientifique (avis scientifiques, rapports de recherche), utiliser des logiciels de traitement de données qualitatives et quantitatives; 2) en développement des compétences à l'intention des acteurs de santé publique : utiliser les outils de collaboration à distance, concevoir des produits multimédia, utiliser des techniques d'animation de petits groupes en formation, concevoir des formations en ligne, concevoir des outils d'évaluation et utiliser des stratégies de transfert de connaissances; 3) en gestion de projets : établir des réseaux et des relations stratégiques et mettre en œuvre des partenariats pertinents, utiliser les techniques et les outils de gestion de projets, gérer son temps, utiliser des techniques d'influence et utiliser des techniques d'animation des réunions de travail.

Les résultats de l'analyse de besoins de formation permettront d'élaborer un plan de développement de compétences des ressources humaines qui répond aux priorités organisationnelles tout en comblant les besoins ressentis du personnel.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	IX
GLOSSAIRE	XI
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	XIII
INTRODUCTION.....	1
1 PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Contexte	3
1.2 Objectif.....	3
2 QUELQUES FONDEMENTS THÉORIQUES.....	5
3 MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE BESOINS	7
4 APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE	9
4.1 Population ciblée.....	9
4.2 Outils de collecte de donnée	9
4.2.1 Le questionnaire.....	9
4.2.2 Les groupes de discussion	10
4.3 Collecte de données	10
4.4 Traitement des données.....	11
4.4.1 Analyse statistique : mesure de tendances centrales	11
4.4.2 L'approche de mise en priorité : indice de priorité des besoins (IPB).....	11
4.4.3 Processus de mise en priorité des énoncés pour le plan de développement des compétences	12
5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	13
5.1 Taux de réponse	13
5.2 Profil des répondants	13
5.2.1 Sexe et groupe d'âge des répondants	13
5.2.2 Titre d'emploi des répondants	14
5.2.3 Participation aux processus scientifiques reliés aux fonctions transversales.....	14
5.3 Analyse statistique et priorisation des besoins	15
5.4 Les six énoncés par compétence dont l'IPB est le plus élevé.....	18
5.5 Les six énoncés par direction dont l'IPB est le plus élevé.....	20
5.6 Niveau de satisfaction des répondants quant aux attitudes à mobiliser lors des activités professionnelles.....	20
5.7 Fréquence d'utilisation des ressources externes mobilisables lors des activités professionnelles	21
5.7.1 Services et structures de l'INSPQ.....	21
5.7.2 Documentation	22
5.7.3 Portails	24
5.8 Analyse des commentaires et suggestions.....	24

5.9	Prise de décision pour déterminer les besoins qui feront l'objet d'un plan triennal de développement des compétences	25
6	DISCUSSION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	29
6.1	Rétrospective.....	29
6.2	Les principaux résultats obtenus.....	29
6.3	Avantages de la présente analyse de besoins	31
6.4	Limites de l'étude.....	32
6.5	Perspectives et recommandations	32
	BIBLIOGRAPHIE	33
ANNEXE 1	QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AU PERSONNEL DE L'INSPQ	35
ANNEXE 2	LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES POUR LA VALIDATION DES RÉSULTATS	53
ANNEXE 3	TABLEAU DES DIFFÉRENTS TYPES DE PROFESSIONNELS.....	57
ANNEXE 4	RÉSULTATS PAR DIRECTION SCIENTIFIQUE SELON L'INDICE DE PRIORITÉ DES BESOINS (IPB).....	61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Répartition selon le groupe d'âge de l'ensemble des répondants	14
Tableau 2	Besoins pour l'ensemble des compétences en ordre d'indice de priorité (IPB)	16
Tableau 3	Six premiers énoncés pour la compétence 1	18
Tableau 4	Six premiers énoncés pour la compétence 2	19
Tableau 5	Six premiers énoncés pour la compétence 3	19
Tableau 6	Répartition des répondants selon le degré de satisfaction des attitudes	20

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le concept de besoin (Lapointe, 1992).....	6
Figure 2	Du référentiel de compétences au plan de développement des compétences	7
Figure 3	Taux de réponse par direction scientifique.....	13
Figure 4	Distribution des répondants selon le titre d'emploi	14
Figure 5	Nombre de personnes impliquées dans les processus transversaux.....	15
Figure 6	Répartition en % des répondants en fonction de l'utilisation des services et des structures	22
Figure 7	Répartition en % des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation des documents pour les activités transversales	23
Figure 8	Répartition en % des répondants en fonction de l'utilisation des portails pour les activités transversales.....	24

GLOSSAIRE

Besoins d'apprentissage

Correspond à l'écart mesurable qui existe entre la situation actuelle (*ce qui est*) et la situation désirée (*ce qui devrait être*).

Besoins ressentis

L'écart entre les compétences qu'un professionnel se reconnaît et celles qu'il souhaite détenir. À la suite d'une demande d'autocritique, l'individu détermine lui-même ses besoins selon son expérience de l'exercice de son travail (Labesse, 2008).

Besoins institutionnels

Besoins de formation qui sont intrinsèquement liés à la vocation de l'organisation ou de l'établissement responsable de l'activité éducative. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentiel de retrouver chez ses divers groupes de professionnels en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée.

Compétence

Savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations (Tardif, 2006).

Connaissances déclaratives (savoirs)

Permettent à une personne de se représenter des objets et des faits. Les concepts, les propositions, les ensembles de propositions interreliées, les images et les connaissances métacognitives sont des connaissances déclaratives (Brien, 1997).

Connaissances procédurales (savoir-faire)

Permettent à une personne d'agir sur la réalité au moyen d'opérateurs ou d'opérations. Les règles d'action, les procédures, les stratégies cognitives et métacognitives sont des connaissances procédurales (Brien, 1997).

Fonctions transversales

Les fonctions transversales sont la surveillance, la formation, la recherche, le transfert des connaissances, l'élaboration de politiques publiques, et la production d'avis scientifiques (INSPQ, 2010). Ces fonctions sont dites transversales, car elles concernent la majorité des directions de l'INSPQ.

Processus scientifiques

Ensemble d'opérations et d'activités réalisées en fonction d'un but. La méthode scientifique suit un processus bien codifié qui intègre des mécanismes d'assurance qualité, de reddition de comptes et de suivis systématiques que les gestionnaires doivent adopter.

Référentiel

Outil évolutif et actualisable qui brosse un portrait des activités professionnelles et des ressources (savoir-faire, qualités, réseaux de ressources, etc.) à mobiliser pour réaliser ces activités. Le référentiel des compétences permet de développer des plans de formation à partir de l'analyse des besoins de formation (Brahimi, 2011).

Situation actuelle (SA)

Ce qui est. Les situations actuelles sont exprimées en termes de ressources mobilisables (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Situation désirée (SD)

Ce qui devrait être. Les situations désirées sont exprimées en termes de ressources mobilisables (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Indice de priorité des besoins (IPB)

Se calcule à l'aide de cette formule : $IPB = SD \times (SD - SA)$. Il faut rappeler que $(SD - SA) = \text{écart}$.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

C1	Compétence 1
C2	Compétence 2
C3	Compétence 3
CCNPPS	Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé
DAESSS	Direction de l'analyse et de l'évaluation des systèmes de soins et services
DDIC	Direction du développement des individus et des communautés
DRBST	Direction des risques biologiques et de la santé au travail
DSET	Direction de la santé environnementale et de la toxicologie
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
IPB	Indice de priorité des besoins
LSPQ	Laboratoire de santé publique du Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PNSP	Programme national de santé publique
SA	Situation actuelle
SD	Situation désirable
SGCD	Secrétariat général, communications et documentation
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VPAA	Vice-présidence aux affaires administratives
VPAS	Vice-présidence aux affaires scientifiques

INTRODUCTION

Le présent document expose la démarche et les résultats d'une **analyse besoins de formation** à l'attention des professionnels, médecins et gestionnaires impliqués dans les processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec. Il fait suite au document d'accompagnement du « Référentiel des compétences relatives aux processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'INSPQ » (Malai et collab., 2012). Le prochain document présentant un plan de développement des compétences clôt la partie conceptuelle du projet d'optimisation des fonctions transversales de l'INSPQ.

Le présent document comprend six chapitres. Le premier chapitre présente le contexte et les objectifs de l'analyse. Le deuxième chapitre expose les principaux fondements théoriques. Le troisième chapitre explique la méthodologie d'analyse de besoins de formation développée par Lapointe (1992). Le quatrième chapitre est consacré à la démarche de mise en œuvre sur le terrain. Le cinquième chapitre présente les résultats. Le document se termine par une discussion et des recommandations au sixième chapitre.

1 PROBLÉMATIQUE

1.1 CONTEXTE

Dans le cadre de la planification stratégique pour la période 2009-2014, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) propose une évolution de ses pratiques professionnelles dans le but d'améliorer la performance de l'ensemble de l'organisation (INSPQ, 2009). Dans ce contexte, la Vice-présidence aux affaires scientifiques (VPAS) a mandaté un groupe de travail dont la mission est de proposer un plan de développement des compétences pour le personnel de l'Institut impliqué dans les processus scientifiques associés aux fonctions transversales : surveillance, formation, recherche, transfert de connaissances, élaboration de politiques publiques, et production d'avis scientifiques (INSPQ, 2010). À partir du référentiel des compétences développé au cours d'une première étape, le groupe a conduit une analyse de besoins de formation. Ultérieurement, un plan de développement des compétences sera proposé afin de répondre aux priorités organisationnelles tout en comblant les besoins ressentis du personnel.

1.2 OBJECTIF

L'objectif de cette analyse de besoins est de déterminer l'ensemble des ressources internes (savoirs, savoir-faire, attitudes) et externes (de l'environnement) prioritaires pour l'élaboration d'un plan de développement des compétences des professionnels, experts, chercheurs, médecins et cadres intermédiaires de l'INSPQ impliqués dans les processus scientifiques transversaux.

2 QUELQUES FONDEMENTS THÉORIQUES

Selon Legendre (1993), l'analyse de besoins de formation est « un processus qui précède toute démarche de formation, afin d'orienter les programmes en corrélation avec les besoins de l'organisation ».

Lapointe (1992), qui s'est particulièrement intéressé aux études de besoins en éducation et formation, observe la progression de cette pratique dans le domaine à partir des années 1970. Il note que plusieurs enquêtes des collèges et universités du Québec illustrent l'intérêt grandissant de cette démarche. Toutefois, selon Roegiers et collab. (1992), l'exploration de la littérature scientifique révèle une quasi-absence d'outils opérationnels dans le domaine. C'est en partie pour ces raisons que Lapointe (1992) s'est penché sur l'élaboration d'un cadre théorique et méthodologique pour l'analyse de besoins de formation.

Dans le présent rapport, la méthodologie d'analyse de besoins de formation est adaptée de Lapointe (1992) dont les travaux sur la conduite d'une étude de besoins de formation sont fortement inspirés des réflexions de Kaufman (1969). « C'est une méthodologie opérationnelle, d'analyse, de conception et de mise en priorité des besoins fondée sur une approche systémique » (Lapointe, 1992).

L'auteur considère que le **besoin** a non seulement un caractère objectif, mais également un caractère subjectif. C'est ainsi que certains besoins font l'objet d'une analyse objective, tandis que les autres se conçoivent à partir de consultations faites auprès des acteurs impliqués dans l'organisation.

Dans cette optique, il est intéressant de mettre en évidence deux sortes de besoins qui sont pris en considération dans la présente étude :

Les **besoins institutionnels** de formation qui sont intrinsèquement liés à la vocation de l'organisation ou de l'établissement responsable de l'activité éducative. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentiel de retrouver chez ses divers groupes de professionnels en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée (McConnell, 2003, dans Labesse, 2008). Ces besoins ont un caractère plus objectif; et

Les **besoins ressentis** qui constituent l'écart entre les compétences qu'un professionnel se reconnaît et celles qu'il souhaite détenir (Lawton, 1999, dans Labesse, 2008).

Pour Lapointe, le **besoin d'apprentissage** correspond à l'écart mesurable qui existe entre la **situation actuelle** (*ce qui est*) et la **situation désirée** (*ce qui devrait être*).

La figure 1 illustre la notion de besoins par rapport aux deux situations :

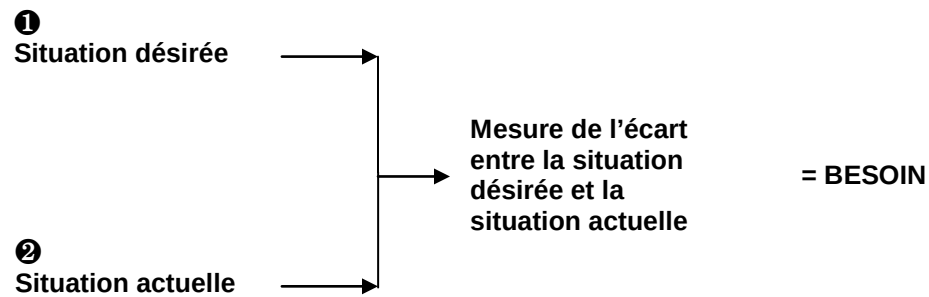


Figure 1 Le concept de besoin (Lapointe, 1992)

Pour la présente étude, les situations actuelles et désirées sont exprimées en termes de ressources mobilisables (savoir et savoir-faire).

3 MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE BESOINS

Comme mentionné précédemment, la méthodologie pour la présente étude de besoins d'apprentissage s'appuie sur les travaux de Lapointe (1992).

L'auteur propose une étape préalable qu'il nomme la **pré-conceptanalyse**. Cette étape consiste à recueillir l'information nécessaire à l'analyse de besoins, c'est-à-dire les variables qui feront l'objet de l'analyse. Ces variables sont exprimées en termes de compétences. Dans le présent projet, la pré-conceptanalyse a donné lieu à un référentiel de compétences constitué de trois compétences (Malai et collab., 2012) accompagnées des ressources internes (savoirs, savoir-faire, savoir-être) et externes nécessaires à leur développement.

La seconde étape qu'il appelle la **conceptanalyse** de besoins consiste à extraire et à prioriser les besoins d'apprentissage à partir de ces compétences afin de développer un plan de développement des compétences. C'est cette étape qui est développée dans le présent document. Pour rappel, la figure 2 illustre les étapes préalables au développement d'un plan de développement des compétences.

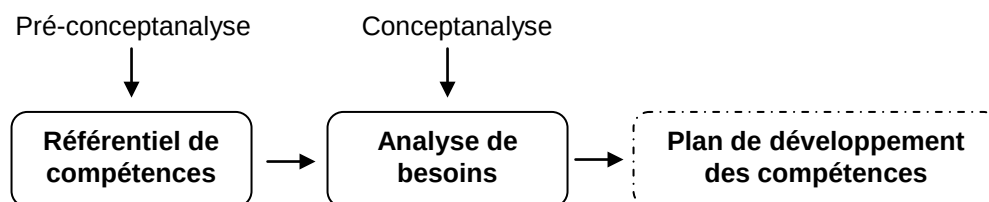
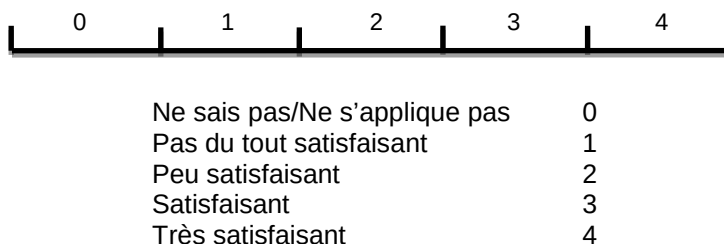


Figure 2 Du référentiel de compétences au plan de développement des compétences

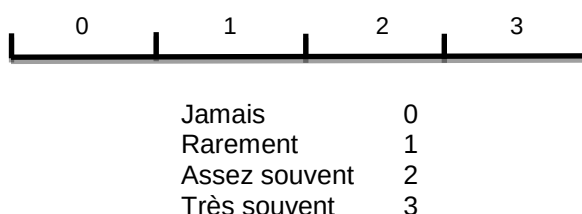
La réalisation de la conceptanalyse demande plusieurs opérations :

- La détermination et la description de la population ou de l'échantillonnage auprès de qui sera recueillie l'information.
- L'établissement d'indicateurs de mise en priorité. Il s'agit ici d'indiquer comment seront mesurées la situation actuelle (SA) et la situation désirée (SD) afin de déterminer l'écart qui correspond au besoin. Lapointe propose de mesurer le degré de maîtrise souhaitée ou désirée et le degré de maîtrise actuelle à partir d'une échelle de jugement.
- La conception des outils de collecte de données (questionnaire et groupe de discussion). Il faut rappeler que l'utilisation de plusieurs techniques augmente le pouvoir discriminatif de l'instrument de collecte de données.
- Le traitement des données consiste à déterminer les écarts, les fréquences, les indices de dispersion, les pourcentages par rapport à des données pertinentes et enfin à distribuer les besoins selon un ordre de priorité. Pour ceci, il est nécessaire de calculer l'indice de priorité des besoins (IPB) qui se calcule à l'aide de cette formule : $IPB = SD \times (SD - SA)$. Il faut rappeler que $(SD - SA) = \text{écart}$.
- L'interprétation des données permet d'aboutir à des recommandations qui déboucheront sur une formation ou sur un plan de développement des compétences.

- la troisième partie permettait de mesurer le niveau de satisfaction de la mobilisation d'un certain nombre d'attitudes lors des activités sur l'échelle de mesure suivante :



- la quatrième partie permettait de mesurer, la fréquence d'utilisation d'un certain nombre de ressources externes, et ceci, sur l'échelle suivante :



- une dernière partie était réservée aux commentaires et suggestions.

Le questionnaire a été mis à l'essai auprès d'un échantillonnage d'une dizaine de personnes composé d'agents de planification, de programmation et de recherche provenant de la VPAS, des directions scientifiques ainsi que de la VPAA. Cette étape de validation du questionnaire a permis une amélioration de ce dernier.

4.2.2 Les groupes de discussion

Les résultats obtenus à partir du questionnaire sont une liste de besoins priorisés selon l'IPB. Ces besoins priorisés, ont fait l'objet d'analyse auprès de divers groupes (annexe 2) et ceci, afin d'obtenir un consensus sur les besoins à retenir pour le plan de développement des compétences. La prise de décision quant à la pertinence de déclarer un besoin ressenti comme prioritaire était appuyée sur la programmation scientifique et donc sur les besoins institutionnels ainsi que sur les différentes caractéristiques des besoins soumis à la réflexion (IPB et l'écart-type). Ceci a permis, comme mentionné dans le cadre théorique, d'établir un équilibre entre les besoins ressentis et perçus en partie comme subjectifs et les besoins institutionnels ayant un caractère plus objectif.

Cette activité a nécessité une préparation des participants pour la compréhension de la méthodologie, des résultats obtenus et de l'objectif de leur consultation.

4.3 COLLECTE DE DONNÉES

Les répondants ont été invités par courriel à répondre au questionnaire. Cette invitation, signée conjointement par les VPAS et VPAA, a été envoyée à partir de la boîte courriel 03 INSPQ - Formation Questionnaire/INSPQ/SSSS. La collecte des données s'est déroulée

du 6 au 23 décembre 2011. Deux courriels de rappel ont été envoyés le 19 décembre 2011 ainsi que le 21 décembre 2011, à l'ensemble de la population ciblée.

4.4 TRAITEMENT DES DONNÉES

Ce chapitre explique la façon dont ont été traitées les données. Il donne des précisions sur l'adaptation de cette méthode en fonction de la réalité de l'INSPQ.

4.4.1 Analyse statistique : mesure de tendances centrales

Les analyses statistiques provenant du questionnaire ont été effectuées avec le logiciel SPSS. Pour analyser les données, nous avons utilisé différentes mesures de tendance centrale. La moyenne, l'écart et l'écart-type suivant les formules ci-dessus :

La moyenne : $M = \frac{\sum X}{n}$

L'écart absolu : $E = SD - SA$

L'écart-type : $\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X-M)^2}{n}}$

Σ Indique l'opération de sommation

X Désigne la valeur des réponses attribuées par chacun des participants

n Indique le nombre total de participants

4.4.2 L'approche de mise en priorité : indice de priorité des besoins (IPB)

Lapointe explique que les besoins recueillis lors d'une analyse de besoins sont souvent très nombreux et qu'il est difficile, pour les responsables de formation, de les considérer tous dans une programmation. Toutefois, faire un choix peut sembler aléatoire. À cet effet, il est intéressant de distribuer ces besoins selon un ordre de priorité. Il existe plusieurs méthodes de mise en priorité des besoins dont :

- Le degré d'importance de la situation désirée.
- L'ordre de **grandeur de l'écart** entre la situation actuelle et la situation désirée qui est une donnée importante puisqu'elle est l'expression mathématique du besoin présenté précédemment (figure 1). Toutefois, ne considérer que l'écart absolu peut être une limite, dans la mesure où ce dernier ne tient pas compte de la valeur de la SD et de la SA.
- L'**indice de priorité des besoins (IPB)** est une approche multidimensionnelle qui tient compte à la fois de la situation actuelle, de la situation désirée ainsi que de l'écart : **IPB = SD x (SD - SA)**. Lapointe explique que cet indice a un pouvoir discriminatif beaucoup plus intéressant que les approches n'utilisant que les valeurs de l'écart absolu ou de la moyenne de la SD. Les IPB ont été présentés selon deux entrées : l'IPB par compétence et l'IPB par direction. L'IPB a constitué la base principale de discussion pour déterminer les énoncés (ressources internes et externes) qui feront l'objet d'un développement ou d'une actualisation pour les trois prochaines années, comme le montre la section suivante.

4.4.3 Processus de mise en priorité des énoncés pour le plan de développement des compétences

Étant donné le nombre important d'énoncés dont les indices de priorité étaient très proches les uns des autres et la capacité organisationnelle de l'INSPQ à offrir un ensemble d'activités de développement des compétences, il était important d'établir des critères de choix à partir des résultats obtenus. Quatre groupes de discussion (annexe 2) se sont penchés sur les six énoncés prioritaires par compétence ainsi que les six énoncés prioritaires par direction. Leur décision devait tenir compte de la programmation scientifique des tendances actuelles et bien sûr des besoins ressentis puisque les IPB reflètent le résultat des attentes des répondants.

5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'investigation.

5.1 TAUX DE RÉPONSE

Le questionnaire a été envoyé à 386 personnes. Le taux de réponse est de 44 % (n = 170). La figure 3 présente le taux de réponse par direction scientifique. On constate que la VPAS (n = 44/68), le LSPQ (n = 12/20) et le SGCD (n = 9/17) présentent un taux de réponse supérieur au taux global alors que la direction de l'AESSS (n = 17/58) affiche un taux inférieur à 30 %.

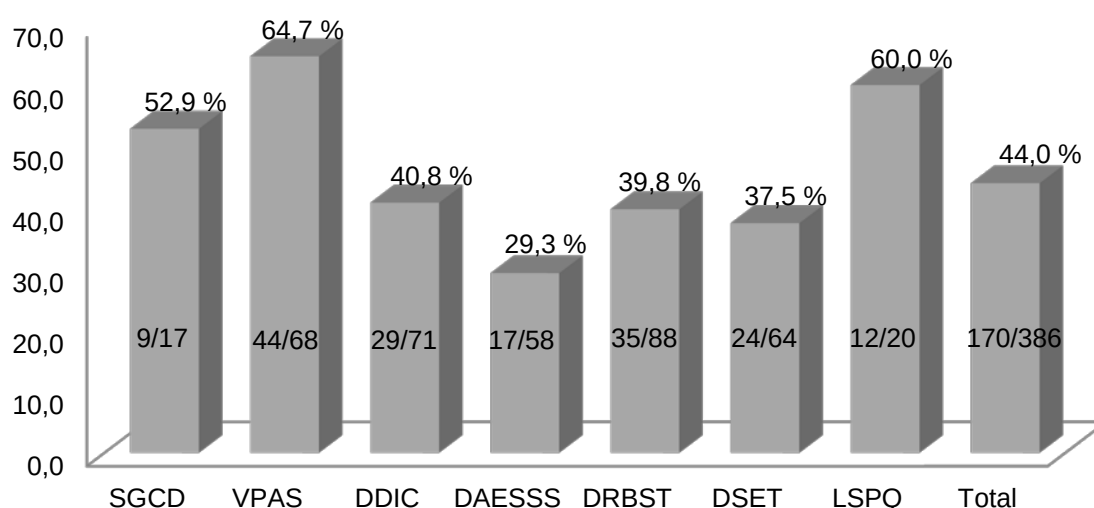


Figure 3 Taux de réponse par direction scientifique

5.2 PROFIL DES RÉPONDANTS

Cette section correspond à la première partie du questionnaire et présente les données démographiques : sexe, groupe d'âge, titre d'emploi, participation à des processus transversaux.

5.2.1 Sexe et groupe d'âge des répondants

Les points saillants sont les suivants : la majorité des répondants sont des femmes (69 %) et près de la moitié des répondants (44,2 %) ont moins de 40 ans comme le montre le tableau 1.

Tableau 1 Répartition selon le groupe d'âge de l'ensemble des répondants

Groupe d'âge	Nombre de répondant	%
29 ans et moins	16	9,4
De 30 à 34 ans	38	22,4
De 35 à 39 ans	21	12,4
De 40 à 44 ans	20	11,8
De 45 à 49 ans	16	9,4
De 50 à 54 ans	30	17,6
De 55 à 59 ans	21	12,4
60 ans et plus	8	4,7
Total	170	100,0

5.2.2 Titre d'emploi des répondants

La figure 4 présente le pourcentage des répondants selon le titre d'emploi. On constate que 75,6 % des répondants sont des professionnels. Ce pourcentage s'explique en partie par le nombre important de professionnels à l'INSPQ. Les taux de réponse des cadres intermédiaires (10,1 %, n = 17) et médecins (9,5 %, n = 6) sont à peu près identiques. L'annexe 3 présente les différents titres d'emploi des professionnels.

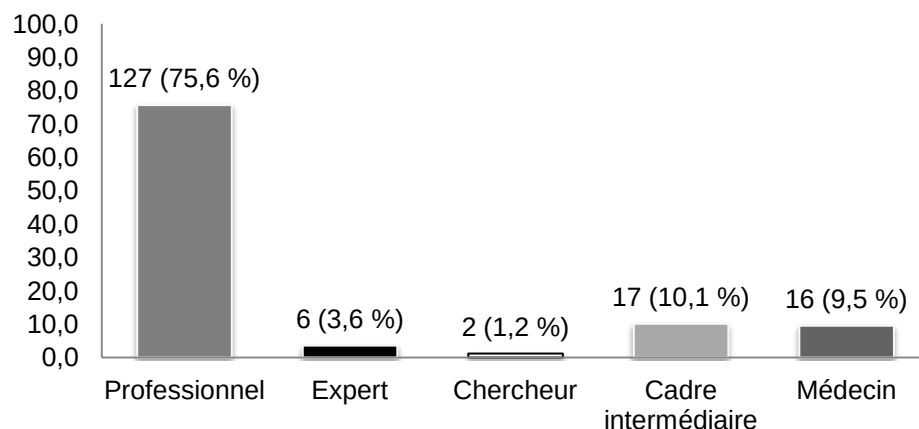


Figure 4 Distribution des répondants selon le titre d'emploi

5.2.3 Participation aux processus scientifiques reliés aux fonctions transversales

Pratiquement 100 % des répondants disent contribuer à au moins une fonction transversale de l'organisation (figure 5). Un faible pourcentage, 2,9 %, déclarent ne pas intervenir dans les processus transversaux reliés aux fonctions transversales. Il s'agit de personnes en prêt de service du MSSS et qui n'auraient pas dû faire partie de l'enquête. La recherche et le transfert des connaissances semble la fonction transversale à laquelle une grande majorité des répondants contribue (n = 120).

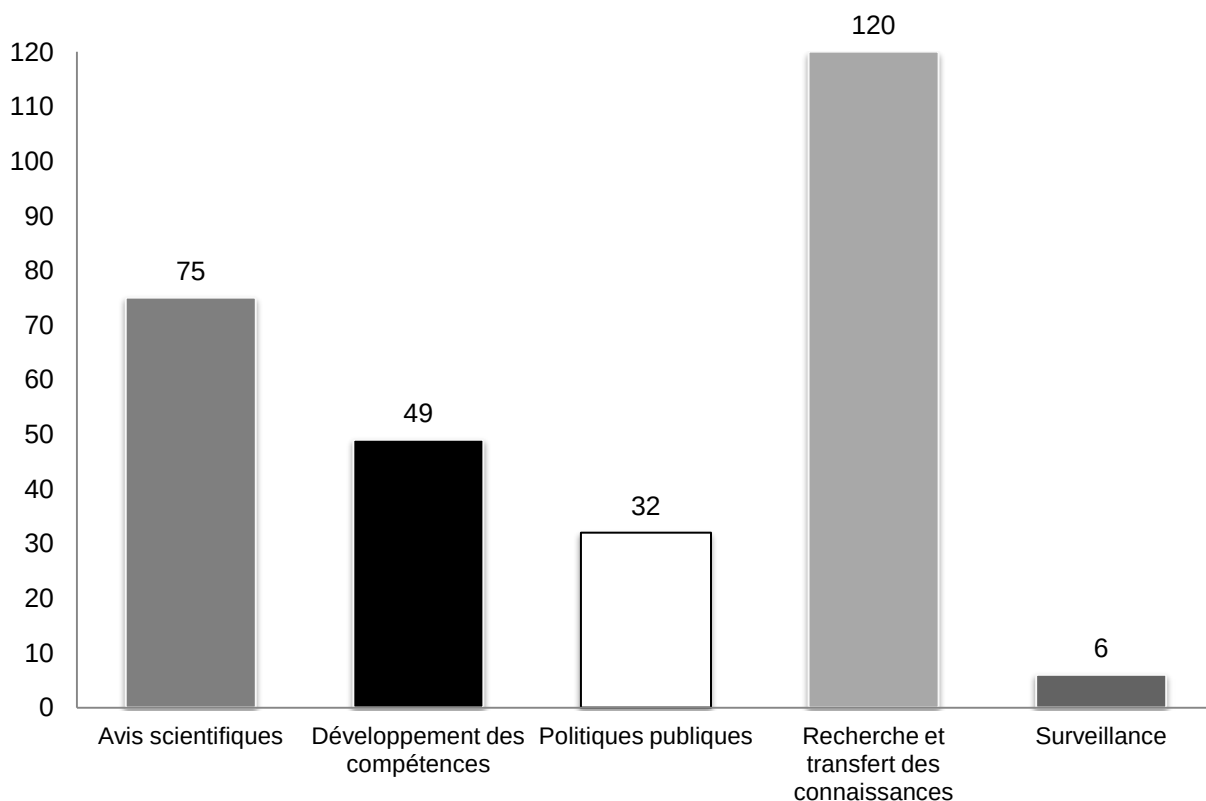


Figure 5 Nombre de personnes impliquées dans les processus transversaux

5.3 ANALYSE STATISTIQUE ET PRIORISATION DES BESOINS

Cette partie expose les résultats relatifs à l'ensemble des énoncés (savoirs et savoir-faire) des trois compétences. Le tableau 2 présente :

- la moyenne des situations actuelle et désirée est calculée à partir d'une échelle de jugement mesurant le degré de maîtrise des savoirs et savoir-faire des trois compétences;
- l'écart type;
- l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée (E);
- les besoins classés dans un ordre descendant selon l'IPB.

Tableau 2 Besoins pour l'ensemble des compétences en ordre d'indice de priorité (IPB)

Compétence	Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart E	IPB
		Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
C3	Établir des réseaux et des relations stratégiques	2,91	1,25	4,15	1,35	1,24	5,13
C3	Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,24	1,16	4,34	1,03	1,10	4,78
C3	Gérer son temps	3,68	0,92	4,67	0,71	0,99	4,63
C1	Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	3,36	1,11	4,36	1,04	1,00	4,36
C3	Utiliser les techniques de suivi	2,65	1,17	3,80	1,40	1,14	4,33
C1	Utiliser les technologies de veille scientifique	2,63	1,13	3,77	1,31	1,14	4,31
C3	Planifier le projet	3,31	1,15	4,30	1,12	0,99	4,27
C3	Utiliser des techniques d'influence	2,80	1,14	3,87	1,50	1,07	4,15
C3	Utiliser les techniques de gestion de stress	2,65	1,18	3,71	1,44	1,06	3,91
C3	Animer des réunions de travail	3,46	1,20	4,35	1,07	0,90	3,91
C3	Mettre en œuvre des partenariats pertinents	3,12	1,33	4,05	1,41	0,93	3,76
C3	Gérer les risques relatifs au projet	2,80	1,29	3,79	1,61	0,99	3,76
C2	Utiliser les outils de collaboration à distance	2,34	1,10	3,43	1,46	1,08	3,71
C3	Gérer des conflits	2,93	1,07	3,87	1,28	0,94	3,62
C3	Initier des changements	2,92	1,30	3,82	1,64	0,90	3,43
C2	Concevoir des produits multimédias	1,92	1,10	3,03	1,73	1,11	3,37
C3	Analyser le contexte du projet	3,49	1,23	4,27	1,17	0,78	3,33
C1	Connaître les réseaux d'experts	2,42	0,99	3,40	1,38	0,97	3,30
C2	Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,63	1,28	3,53	1,51	0,90	3,16
C2	Concevoir une formation en ligne	1,67	1,06	2,75	1,83	1,07	2,95
C1	Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	3,14	1,12	3,89	1,15	0,75	2,93
C1	Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	2,97	1,09	3,71	1,37	0,74	2,73
C1	Rédiger des avis scientifiques	2,82	1,45	3,55	1,65	0,73	2,59
C1	Utiliser des bases de données	3,43	1,25	4,06	1,30	0,64	2,58
C2	Utiliser les stratégies pédagogiques variées	2,43	1,20	3,22	1,69	0,78	2,52
C3	Diriger et soutenir l'équipe	3,20	1,44	3,83	1,60	0,63	2,41

Tableau 2 Besoins pour l'ensemble des compétences en ordre d'indice de priorité (IPB) (suite)

Compétence	Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
		Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
C1	Concevoir des instruments de mesure	2,79	1,31	3,48	1,56	0,69	2,39
C1	Interpréter des données quantitatives et qualitatives	3,82	1,13	4,36	1,16	0,54	2,37
C2	Concevoir des outils d'évaluation	2,58	1,29	3,30	1,66	0,72	2,36
C1	Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives	2,67	1,31	3,36	1,51	0,69	2,33
C2	Concevoir du matériel didactique simple	3,73	1,17	4,28	1,24	0,54	2,33
C2	Connaître les bases de la pédagogie	2,68	1,21	3,36	1,54	0,68	2,28
C1	Rédiger des articles scientifiques	3,31	1,34	3,89	1,43	0,58	2,25
C2	Utiliser des techniques d'encadrement	2,37	1,27	3,09	1,64	0,72	2,24
C1	Connaître les communautés autochtones	1,93	1,02	2,72	1,38	0,79	2,14
C2	Connaître l'approche par compétences	2,27	1,26	2,98	1,76	0,71	2,11
C1	Connaître les milieux communautaires	2,47	1,09	3,12	1,26	0,65	2,03
C2	Conduire une analyse de besoins de formation	2,09	1,36	2,79	1,78	0,70	1,96
C2	Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	2,17	1,09	2,85	1,67	0,68	1,94
C1	Rédiger des rapports spécialisés	2,79	1,50	3,31	1,76	0,51	1,70
C2	Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	2,77	1,62	3,20	1,80	0,43	1,39
C1	Rédiger des rapports de recherche	3,67	1,31	3,99	1,49	0,31	1,25
C1	Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives	2,88	1,35	3,18	1,50	0,30	0,95

On note que les énoncés ayant les IPB les plus élevés appartiennent à la compétence 3 (Gérer des projets). Cela s'explique certainement par l'augmentation du travail par projets à l'INSPQ.

Le savoir-faire suivant : « Établir des réseaux et des relations stratégiques » possède **l'IPB le plus élevé** (5,13). La moyenne de la situation actuelle (M = 2,91) indique qu'il est « assez bien maîtrisé », toutefois, la moyenne de la situation désirée (M = 4,15) indique que ce savoir devrait être « bien maîtrisé » à « très bien maîtrisé » lors des activités professionnelles des répondants. Ceci montre l'émergence de ce savoir-faire.

L'IPB le plus bas : « Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives » (IPB = 0,95) ne signifie pas que ce savoir-faire n'est pas important puisque la moyenne de la situation désirée est de 3,18 (assez-bien maîtrisé) elle signifie que les personnes maîtrisent suffisamment ce savoir-faire pour leurs activités transversales. On voit que l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée est faible (E = 0,30).

Situation actuelle la plus basse : « Concevoir une formation en ligne » (SA = 1,67). Ce résultat, indique une faiblesse dans ce domaine. En effet, ce résultat montre que très peu de personnes sont formées pour développer des cours en ligne. Notons également que la moyenne de la situation désirée (SD = 2,75) indique que les répondants souhaiteraient avoir une *maîtrise moyenne*. Ceci s'explique sans doute par le fait que l'ensemble des répondants reçoit de l'accompagnement pour les cours en ligne et qu'un certain nombre ne sent pas encore la nécessité de développer des habiletés dans le domaine.

Situation désirée la plus importante : « Gérer son temps » (SD = 4,67). L'ensemble des répondants considère qu'il devrait très bien maîtriser ce savoir-faire. Néanmoins, la situation actuelle montre que cette habileté est déjà « bien maîtrisée » (SA = 3,68).

Le tableau 2 est commenté plus bas à partir des six premiers énoncés (selon l'IPB) par compétence (tableaux 3, 4 et 5).

5.4 LES SIX ÉNONCÉS PAR COMPÉTENCE DONT L'IPB EST LE PLUS ÉLEVÉ

Les trois tableaux suivants montrent les résultats statistiques des six énoncés par compétence dont l'IPB est le plus élevé.

Tableau 3 Six premiers énoncés pour la compétence 1

Compétence 1						
Réaliser des produits et offrir des services de qualité destinés à la clientèle de l'INSPQ						
Énoncé	Situation actuelle		Situation désirée		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	3,36	1,11	4,36	1,04	1,00	4,36
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,63	1,13	3,77	1,31	1,14	4,31
Connaître les réseaux d'expert	2,42	0,99	3,40	1,38	0,97	3,30
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation	3,14	1,12	3,89	1,15	0,75	2,93
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	2,97	1,09	3,71	1,37	0,74	2,73
Rédiger des avis scientifiques	2,82	1,45	3,55	1,65	0,73	2,59

Le tableau 3 montre l'importance pour les répondants de la connaissance des structures et enjeux de la santé publique, tant au niveau fédéral, provincial que local ainsi que la connaissance des réseaux universitaires et d'experts. L'utilisation des technologies de veille est importante et est actuellement plus ou moins maîtrisée (SA = 2,63). « La rédaction des

avis scientifiques » (IPB = 2,59) a un IPB moyen, ceci s'explique sans doute par le fait que seulement une partie des répondants est impliquée dans cette activité.

Tableau 4 Six premiers énoncés pour la compétence 2

Compétence 2 Réaliser des activités de développement des compétences à l'intention des acteurs de santé publique du Québec						
Énoncé	Situation actuelle		Situation désirée		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Utiliser les outils de collaboration à distance	2,34	1,10	3,43	1,46	1,08	3,71
Concevoir des produits multimédias	1,92	1,10	3,03	1,73	1,11	3,37
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,63	1,28	3,53	1,51	0,90	3,16
Concevoir une formation en ligne	1,67	1,06	2,75	1,83	1,07	2,95
Utiliser les stratégies pédagogiques variées	2,43	1,20	3,22	1,69	0,78	2,52
Concevoir des outils d'évaluation	2,58	1,29	3,30	1,66	0,72	2,36

Le tableau 4 montre que les énoncés de cette compétence ont un IPB inférieur à ceux des deux autres compétences et que la moyenne des situations désirées se situe entre « assez bien maîtrisé » à « bien maîtrisé ». La réalisation d'activités de développement des compétences est, certainement, pas encore une activité généralisée au niveau de l'INSPQ. Cependant, on note un intérêt grandissant pour les outils de collaboration à distance.

Tableau 5 Six premiers énoncés pour la compétence 3

Compétence 3 Gérer des projets						
Énoncé	Situation actuelle		Situation désirée		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Établir des réseaux et des relations stratégiques	2,91	1,25	4,15	1,35	1,24	5,13
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,24	1,16	4,34	1,03	1,10	4,78
Gérer son temps	3,68	0,92	4,67	0,71	0,99	4,63
Utiliser les techniques de suivi	2,65	1,17	3,80	1,40	1,14	4,33
Planifier le projet	3,31	1,15	4,30	1,12	0,99	4,27
Utiliser des techniques d'influence	2,80	1,14	3,87	1,50	1,07	4,15

En comparant les trois tableaux, on constate que le développement de *la gestion de projets* (tableau 5) est une préoccupation pour l'ensemble des répondants. Comme expliqué précédemment, l'approche projet est de plus en plus pratiquée à l'INSPQ, mais les résultats montrent que plusieurs personnes ne maîtrisent pas suffisamment, selon elles, les habiletés nécessaires.

5.5 LES SIX ÉNONCÉS PAR DIRECTION DONT L'IPB EST LE PLUS ÉLEVÉ

Les résultats par direction scientifique sont présentés à l'annexe 4.

L'annexe 4 présente les résultats par direction scientifique selon l'IPB le plus élevé. Au regard des six premiers énoncés pour chaque direction, on constate que la compétence 1 prédomine pour la DAESSS. Pour ce qui est du SGCD, on note que quatre énoncés sur six appartiennent à la compétence 2. Quant à la DDIC et à la DSET, seulement un énoncé appartenant à la compétence 2 est présent sur l'ensemble des énoncés. Ces résultats signifient sans doute que les activités de développement des compétences ne sont pas encore suffisamment intégrées dans les activités professionnelles de ces directions. Notons également que la majorité des énoncés ayant un IPB plus élevé appartiennent à la compétence 3 pour la VPAS, la DRBST, le LSPQ et la DSET. Ces résultats dénotent un besoin important en gestion de projet pour ces quatre directions. Enfin, soulignons que la DIC présente des besoins qui se répartissent dans les trois compétences.

5.6 NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS QUANT AUX ATTITUDES À MOBILISER LORS DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

Cette section présente les résultats relatifs au niveau de satisfaction d'un certain nombre d'attitudes que les répondants mobilisent lors des activités professionnelles.

Au tableau 6, on observe que la majorité des répondants considèrent leurs attitudes « très satisfaisant » à « satisfaisant ». En effet, pour l'ensemble des attitudes les répondants sont « très satisfaisant » à « satisfaisant » dans une proportion variant de 89 % à 97,6 %.

Treize (n = 13) répondants proposent d'autres attitudes à considérer : respect des autres, honnêteté, jugement, vivacité d'esprit, tolérance face à l'incertitude et au changement, *leadership*, collégialité, collaboration, esprit stratégique, empathie et savoir dire « non » lorsque nécessaire.

Tableau 6 Répartition des répondants selon le degré de satisfaction des attitudes

Attitudes	Pas du tout satisfaisant		Peu satisfaisant		Satisfaisant		Très satisfaisant	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Autonomie	3	2,4	2	1,6	43	33,9	79	62,2
Créativité	2	1,6	12	9,4	71	55,9	42	33,1
Curiosité intellectuelle	2	1,6	1	,8	45	35,4	79	62,2
Diplomatie	2	1,6	7	5,6	81	64,8	35	28,0
Esprit critique	2	1,6	8	6,3	68	53,5	49	38,6
Esprit d'équipe	2	1,6	3	2,4	54	42,5	68	53,5
Initiative	3	2,4	7	5,5	76	59,8	41	32,3
Ouverture d'esprit	2	1,6	2	1,6	58	46,0	64	50,8
Professionnalisme	2	1,6	3	2,4	41	32,3	81	63,8
Rigueur scientifique	2	1,6	2	1,6	57	46,0	63	50,8

Les résultats excluent le libellé *Ne sais pas/Ne s'applique pas*.

5.7 FRÉQUENCE D'UTILISATION DES RESSOURCES EXTERNES MOBILISABLES LORS DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

Cette section conclue la quatrième partie du questionnaire dont le but était de mesurer la fréquence d'utilisation des ressources externes disponibles pour les activités professionnelles.

5.7.1 Services et structures de l'INSPQ

La figure suivante indique que, de façon générale, les répondants utilisent « très souvent » à « assez souvent » l'Unité des communications et de la documentation (59,5 %), les ressources informationnelles (55,6 %), la salle de visioconférence (50,0 %) et les ressources matérielles (48,4 %).

On note que pour les unités Recherche et transfert de connaissances, Développement des compétences, Études et analyses de la santé de la population, Politiques publiques favorables à la santé, ainsi que le comité de formation, le niveau d'utilisation varie de « très souvent » à « assez souvent » soit, entre 23,4 % et 15 %. Ces résultats s'expliquent sans doute par le fait que selon nos activités, nous utilisons certains services particuliers.

Dans la partie « autre(s) veuillez préciser », deux répondants ont indiqué qu'ils utilisaient également les services suivants de la VPAS : Planification et évaluation et le Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) qu'ils considèrent importantes.

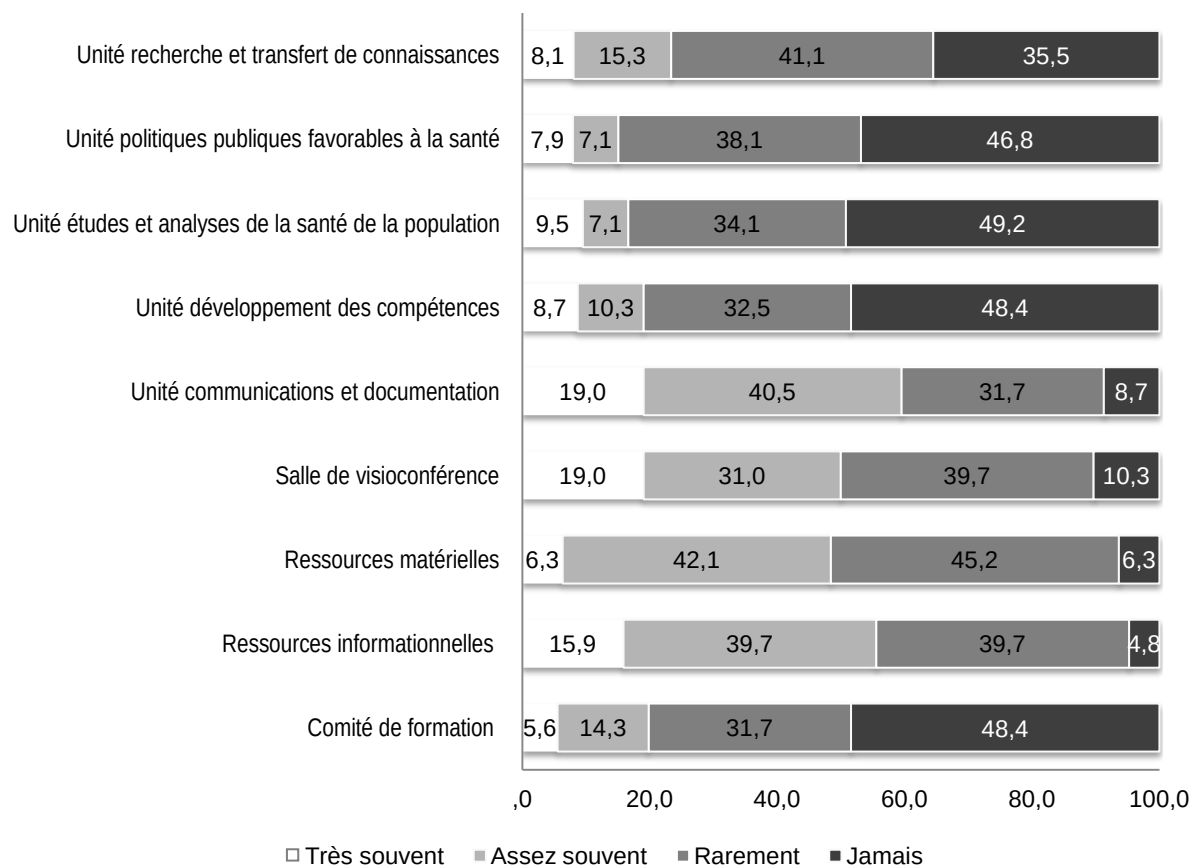


Figure 6 Répartition en % des répondants en fonction de l'utilisation des services et des structures

5.7.2 Documentation

La figure 7 montre quelle documentation est la plus utilisée pour supporter les activités professionnelles reliées aux fonctions transversales. On voit que le Programme national de santé publique 2003-2012 (PNSP – Mise à jour 2008) est le document le plus utilisé - « très souvent » à « assez souvent » (52,8 %). Cela s'explique par le fait que ce document est utile pour toutes les fonctions, il ne s'adresse pas à un public particulier. Cela peut également signifier que ce document a fait l'objet d'un marketing réussi alors que les autres documents pertinents ciblés par le sondage ne sont pas assez connus.

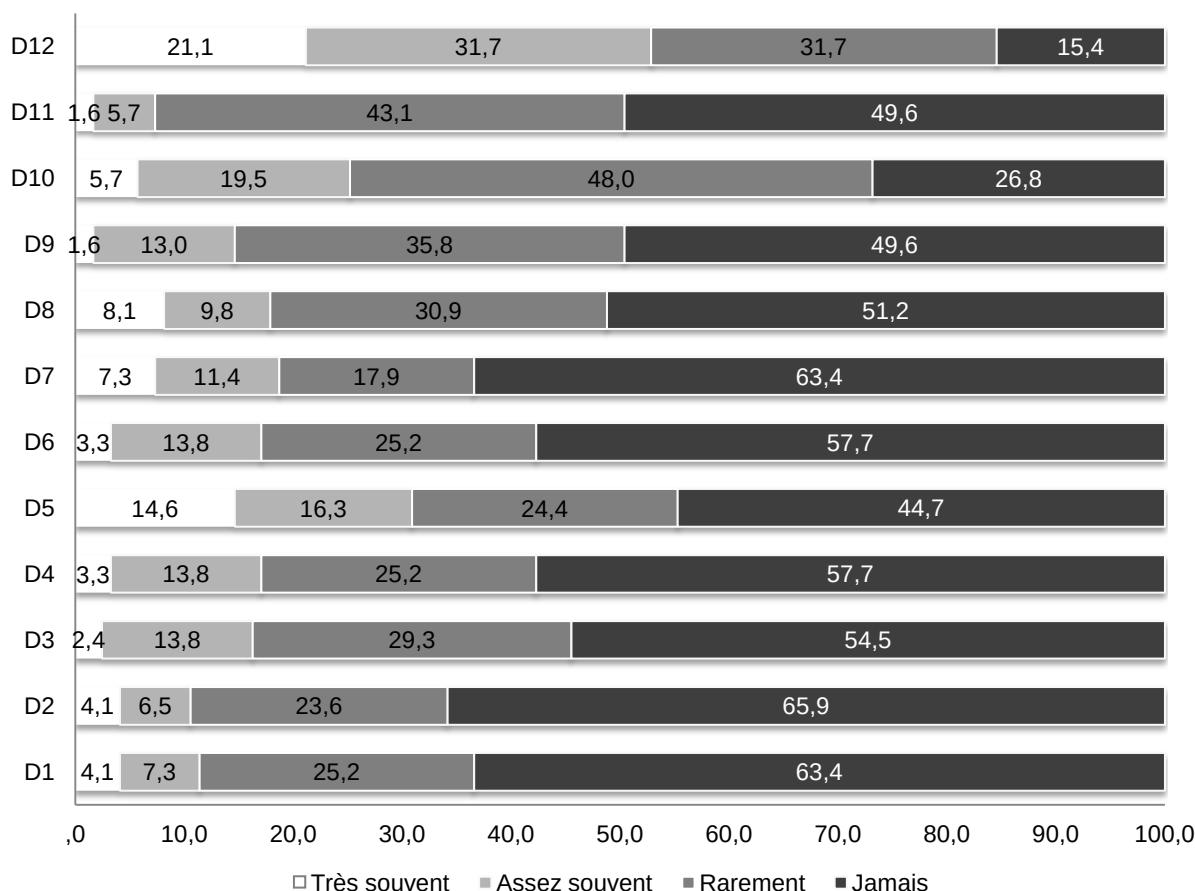


Figure 7 Répartition en % des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation des documents pour les activités transversales

- D1 = Cadre d'orientation pour le développement et l'évolution de la fonction de surveillance au Québec
- D2 = Cadre de référence sur l'assurance qualité
- D3 = Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation. Volet formation continue
- D4 = Élaboration des rapports sur les politiques publiques et la santé (guide méthodologique)
- D5 = Guide « Animer un processus de transfert de connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation »
- D6 = Guide pour le développement d'une activité de formation continue répondant aux critères de qualité
- D7 = Guide pour l'élaboration d'un référentiel de compétences dans « L'approche par compétences – Un levier de changement de pratiques en santé publique au Québec »
- D8 = Outils méthodologiques du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (ex. : processus délibératifs, ÉIS, synthèse de connaissances...)
- D9 = Perspectives de développement de la recherche à l'INSPQ
- D10 = Plan stratégique 2009-2014 de l'INSPQ
- D11 = Politique relative à la sécurité et à la protection des données et des renseignements confidentiels des actifs informationnels et de télécommunication
- D12 = Programme national de santé publique 2003-2012 – Mise à jour 2008

5.7.3 Portails

La figure 8 montre la fréquence d'utilisation des portails et sites web ayant des informations pertinentes pour les activités reliées aux fonctions transversales. De prime abord, on remarque que tous les portails sont « rarement » visités. Le pourcentage des portails qui ne sont « jamais » visités est également important. Par exemple, 65 % des répondants n'ont « jamais » visité l'espace ITSS. Ce chiffre s'explique sans doute par le fait que le portail est exploré seulement par les répondants dont les activités ont un lien avec la problématique des ITSS (25,2 % y vont « assez souvent »). Toujours est-il que ces chiffres montrent l'importance de faire connaître ces sites Web à un plus grand nombre de personnes.

Dans la section « autre(s), veuillez préciser », on remarque que certains répondants utilisent d'autres portails : services documentaires, portail de surveillance des infections nosocomiales, répertoire des plans d'action gouvernementaux en matière d'alimentation, d'activité physique et d'obésité.

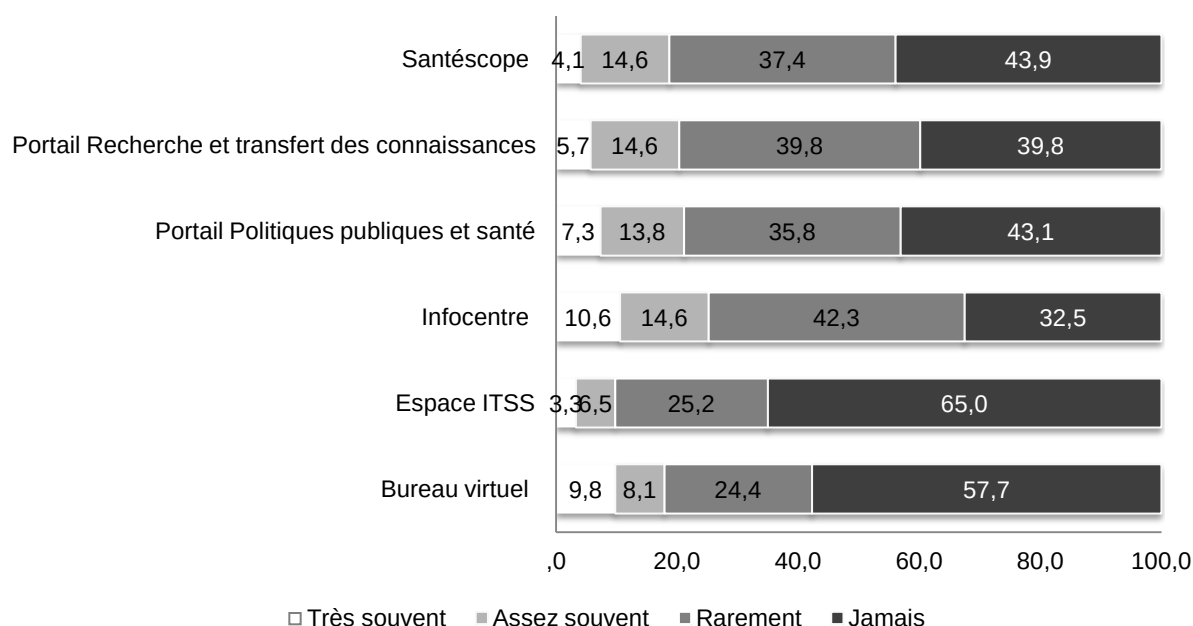


Figure 8 Répartition en % des répondants en fonction de l'utilisation des portails pour les activités transversales

5.8 ANALYSE DES COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

Douze (12) personnes ont répondu à la question facultative suivante : « Avez-vous des commentaires ou suggestions? »

Il ressort de ces **commentaires** que, de manière générale, cette analyse de besoins est vue comme une initiative intéressante. Le questionnaire en lui-même permet une vision globale des ressources à utiliser lors de ces activités professionnelles.

Certaines personnes proposent d'emblée des formations, comme le montre l'extrait suivant : « Un mini-cours sur la santé publique (structures internationales, nationales, régionales, locales; approches et écoles de pensée; domaines d'expertise et thématiques; etc.) et une orientation substantielle sur les outils de travail et sources d'information utilisés à l'INSPQ à l'intention des nouveaux employés. »

En ce qui concerne les **ressources externes**, deux répondants soulignent l'importance d'utiliser l'expertise de l'Unité des communications et de la documentation, étant donné sa grande implication dans les fonctions transversales.

Un autre répondant note avec regret l'ignorance de l'existence de certains documents pertinents qu'il a vus apparaître dans le sondage. Il propose de mettre en place un mécanisme telles que des notes d'information ou des messages afin d'informer les personnes intéressées par les nouvelles publications.

Quant aux **suggestions**, un répondant profite de cette occasion pour recommander d'engager des formateurs compétents connaissant le domaine de la santé publique, comme le montre l'extrait suivant : « Engager des formateurs de qualité et connaisseurs de notre domaine SVP. Trop proviennent du privé et parlent comme si nous étions du privé. Trop loin de notre contexte, peu applicable par la suite. »

Les questions du sondage portaient sur les ressources internes et externes nécessaires aux activités professionnelles. Un des répondants aurait voulu une investigation sur la satisfaction de rôles, responsabilités et mandats au sein de l'INSPQ.

Pour terminer, nous notons la difficulté de trois répondants à remplir le questionnaire, ces personnes étant actuellement en prêt de service au MSSS. Ceci explique sans doute le très faible pourcentage (2,9 %) qui déclarait ne pas intervenir dans les processus transversaux reliés aux fonctions transversales. Il faut préciser que ces personnes restent intrinsèquement liées à l'INSPQ puisqu'elles aimeraient être tenues informées des activités importantes de l'INSPQ.

5.9 PRISE DE DÉCISION POUR DÉTERMINER LES BESOINS QUI FERONT L'OBJET D'UN PLAN TRIENNAL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Tous les résultats précédents, ont été présentés à quatre groupes de discussion dont le comité de directions scientifiques de l'Institut et trois groupes de gestionnaires afin de prendre une décision éclairée quant aux besoins qui feront l'objet d'un plan de développement pour les trois prochaines années.

Les discussions avaient donc pour base de réflexion :

- Les situations actuelles et désirées de l'ensemble des énoncés, l'indice de priorité des besoins (IPB) des six premiers énoncés par compétence ainsi que les six premiers énoncés par direction selon l'IPB;
- Le résultat du taux de satisfaction des attitudes mobilisables lors des activités;

- La fréquence d'utilisation des ressources externes (documentation, portails, services et structures);
- Les suggestions de certains répondants;
- Les documents institutionnels tels que la programmation scientifique de l'INSPQ 2012-2015.

À l'issue de ces rencontres avec les gestionnaires, il a été décidé :

- Que l'ensemble des savoirs et savoir-faire suivants fassent partie du nouveau plan de développement des compétences des professionnels, médecins et cadres intermédiaires et ceci pour les trois prochaines années :

Savoirs (connaissances déclaratives)¹

- Structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial et local);
- Réseaux d'experts, universitaires et milieux de formation;
- Milieux communautaires;
- Éthique en recherche et en santé publique;
- Concepts de base en planification de projet;
- Outils de collaboration en ligne.

Savoir-faire (connaissances procédurales)²

- Rédiger des documents à caractère scientifique : avis scientifique et rapports de recherche;
- Utiliser des technologies de veille scientifique;
- Utiliser des logiciels de traitement de données qualitatives;
- Utiliser des logiciels de traitement de données quantitatives;
- Concevoir des outils d'évaluation;
- Concevoir des formations en ligne;
- Concevoir des produits multimédia;
- Utiliser des stratégies de transfert de connaissances;
- Utiliser les techniques d'animation de petits groupes (réunion, formation...);
- Établir des réseaux et des relations stratégiques;
- Mettre en œuvre des partenariats pertinents;
- Utiliser les techniques et outils de gestion de projet;
- Utiliser les techniques d'influence;
- Gérer son temps.

¹ Permettent à une personne de se représenter des objets et des faits. Les concepts, les propositions, les ensembles de propositions interreliées, les images et les connaissances métacognitives sont des connaissances déclaratives (Brien, 1997).

² Permettent à une personne d'agir sur la réalité au moyen d'opérateurs ou d'opérations. Les règles d'action, les procédures, les stratégies cognitives et métacognitives sont des connaissances procédurales (Brien, 1997).

- De constituer un groupe *ad hoc* qui aurait pour mission de proposer une stratégie de promotion de produits et services pertinents pour les activités professionnelles : documents, sites Web, structures.
- De développer le plan en tenant compte des ressources existantes (formation, formateurs...) et de permettre une diversification des stratégies pédagogiques (formation en présentiel, formation en ligne, mentorat, webinaire, capsules de formation, etc.)
- D'exploiter judicieusement les outils du *e-learning*.

6 DISCUSSION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

6.1 RÉTROSPECTIVE

La présente analyse de besoins s'inscrit dans un processus de réforme et d'amélioration des pratiques professionnelles de l'INSPQ. Elle constitue la deuxième phase d'un projet menant à un plan de développement des compétences du personnel professionnel de l'Institut. Comme pour la première phase (élaboration du référentiel de compétences), elle a été conçue avec la même volonté d'impliquer les acteurs de terrain dans le processus d'analyse afin de répondre le plus possible à la réalité du milieu, aux attentes des professionnels, mais également aux perspectives institutionnelles.

L'opérationnalisation de cette vision a été possible grâce au choix méthodologique de la conduite de l'analyse de besoins développée par Lapointe (1992). Cette méthodologie a permis à chaque professionnel de s'exprimer sur sa situation actuelle (SA) ainsi que sur sa propre perspective de développement des compétences qui se traduisait en termes de situation désirée (SD). Les répondants se sont exprimés par rapport à un ensemble de ressources internes et externes nécessaires au développement des trois compétences suivantes : 1) Réaliser des produits et offrir des services de qualité destinés à la clientèle de l'INSPQ, 2) Réaliser des activités de développement des compétences à l'intention des acteurs de santé publique du Québec, et 3) Gérer des projets.

L'analyse a nécessité une diversité de techniques de collecte de données : administration d'un questionnaire en ligne et groupes de discussion.

6.2 LES PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS

Le premier résultat de cette investigation est une liste d'énoncés (savoirs et savoir-faire) classés selon l'IPB. L'indice de priorité des besoins étant une donnée qui prend en compte la situation actuelle de l'ensemble des répondants ainsi que la situation désirée, et qui se calcule de la manière suivante : $IPB = SD \times (SD - SA)$. Selon Lapointe, cet indice permet un meilleur pouvoir de discrimination par rapport à d'autres mesures statistiques. On note que l'énoncé dont l'IPB est le plus élevé est le savoir-faire suivant : « établir des réseaux et des relations stratégiques ». En examinant la moyenne de la situation actuelle (2,91) et celle de la situation désirée (4,15), on comprend que ce savoir-faire est plus ou moins maîtrisé et que les répondants souhaiteraient très bien le maîtriser, ce qui signifie que les formations sur ce thème sont insuffisantes, ou encore que les formations ne répondent pas suffisamment aux besoins des répondants.

En poursuivant l'analyse des énoncés par rapport à l'IPB, on note que ceux appartenant à la compétence « gestion de projets » dominent : « planification de projet », « gestion du temps », « techniques de suivi de projets », « techniques d'influence », « gestion du stress ». Ces résultats montrent que ces ressources sont devenues indispensables pour les activités des professionnels, médecins et cadres intermédiaires impliqués dans les processus scientifiques reliés aux fonctions transversales. Il faut rappeler que ces dernières années, l'approche par projets a considérablement progressé à l'INSPQ.

On remarque également que certains énoncés ne sont pas ressentis comme des besoins par les répondants, alors qu'il s'agit d'un besoin institutionnel. Par exemple, « la conception de formations en ligne » est encore est très peu maîtrisée (1,67) et la moyenne de la situation désirée est de (2,75). Étant donné la progression actuelle de la formation à distance dans tous les domaines scientifiques, l'organisation a un rôle important à jouer pour sensibiliser les personnes à ces nouvelles approches. Paradoxalement, l'utilisation d'outils de collaboration à distance est un besoin assez important ($SD = 3,43$). Il faut noter que, contrairement à la formation en ligne, ces outils ne nécessitent pas de préparation particulière ou d'efforts de conception.

On remarque également que « l'utilisation de bases de données » ($SD = 4,06$) et « l'interprétation de données quantitatives et qualitatives » ($SD = 4,36$) sont des ressources qui devraient être très bien maîtrisées. Toutefois, les situations actuelles sont également élevées et l'écart est très faible, ce qui signifie que le besoin est presque inexistant. Cela s'explique par le fait que les répondants ont acquis une grande maîtrise de ces ressources grâce à leur formation continue et sans doute leur formation de base.

Le deuxième résultat révèle le degré de satisfaction des répondants par rapport aux attitudes suivantes considérées comme essentielles pour la maîtrise des activités professionnelles reliées aux fonctions transversales : autonomie, créativité, curiosité intellectuelle, diplomatie, esprit critique, esprit d'équipe, initiative, ouverture d'esprit, professionnalisme, rigueur scientifique. Nous avons noté le haut degré de satisfaction des répondants quant à la mobilisation de ces attitudes dans les activités régulières.

Le troisième résultat montre la fréquence d'utilisation des ressources externes (documents, portails, structures et services) mises à la disposition du personnel. De manière générale, on remarque qu'à l'exception de quelques documents et structures (unité communication et documentation, ressources informationnelles et matérielles, salle de visioconférence et PNSP³ - mise à jour 2008), la fréquence d'utilisation de ces ressources externes est très faible. Des hypothèses ont été émises pour expliquer ce phénomène : manque de visibilité et de marketing de certains produits, manque de connaissance des participants du contenu des documents, manque d'intérêt de certains participants à découvrir des nouveautés.

Dans le but de déterminer les énoncés qui feront l'objet d'un plan de développement pour les trois années à venir, l'ensemble des résultats et interprétation des données a été analysé par quatre groupes de discussion constitués de gestionnaires et des membres du groupe de travail. Afin d'encadrer les débats relatifs aux ressources internes, la base de réflexion a porté sur les six énoncés des trois compétences ayant les IPB les plus élevés ainsi que sur les six énoncés de chaque direction ayant l'IPB le plus élevé. En plus de ces données qui caractérisent les besoins ressentis, la prise de décision quant à la pertinence de déclarer un besoin comme prioritaire était appuyée sur la programmation scientifique et donc sur les besoins institutionnels. Ceci a permis, comme mentionné dans le cadre théorique, d'établir un équilibre entre les besoins ressentis et perçus en partie comme subjectifs et les besoins institutionnels ayant un caractère plus objectif.

³ Programme national de santé publique.

A l'issu de ces consultations, un certain nombre de recommandations, présentées plus bas, ont été émises et l'ensemble des ressources internes suivantes ont été ciblées comme prioritaires pour le futur plan de développement des compétences des professionnels, médecins et cadres intermédiaires de l'INSPQ impliqués dans des activités reliées aux fonctions transversales :

Connaissances (connaissances déclaratives)

- Structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial et local)
- Réseaux d'experts, universitaires et milieux de formation
- Milieux communautaires
- Éthique en recherche et en santé publique
- Concepts de base en planification de projet
- Outils de collaboration en ligne

Savoir-faire (connaissances procédurales)

- Rédiger des documents à caractère scientifique : avis scientifique et rapports de recherche
- Utiliser des technologies de veille scientifique
- Utiliser des logiciels de traitement de données qualitatives
- Utiliser des logiciels de traitement de données quantitatives
- Concevoir des outils d'évaluation
- Concevoir des formations en ligne
- Concevoir des produits multimédia
- Utiliser des stratégies de transfert de connaissances
- Utiliser les techniques d'animation de petits groupes (réunion, formation...)
- Établir des réseaux et des relations stratégiques
- Mettre en œuvre des partenariats pertinents
- Utiliser les techniques et outils de gestion de projet
- Utiliser les techniques d'influence
- Gérer son temps

Il faut noter que les attitudes nécessaires au développement des trois compétences feront l'objet d'étude et de réflexion à l'intérieur des formations, à l'occasion d'accompagnement (mentorat) et en d'autres circonstances.

6.3 AVANTAGES DE LA PRÉSENTE ANALYSE DE BESOINS

La méthode utilisée a permis à l'ensemble des personnes de s'exprimer sur leurs propres besoins d'apprentissage. Les énoncés qui faisaient l'objet d'investigation avaient été recueillis à partir des activités professionnelles et, de ce fait, reflètent la réalité de l'INSPQ. Cette analyse de besoins n'est donc pas déconnectée du contexte professionnel. Ce projet de développement des compétences (élaboration du référentiel de compétences, analyse de besoins de formation, plan de développement des compétences) a, tout le long du

processus, favorisé l'implication d'un maximum de personnes, ouvrant ainsi la porte à une collaboration authentique.

Cette démarche systémique permet d'élaborer un plan de développement des compétences global et d'envisager des liens pour éviter la redondance. Ainsi les formations ne sont pas isolées, au risque d'être démultipliées, mais font partie d'une logique d'ensemble, ce qui permet aux personnes d'envisager un parcours de développement personnel et continu.

Comme mentionné plus haut, cette analyse de besoins a permis de prendre en compte les attentes individuelles et les perspectives institutionnelles. Elle a permis ainsi de révéler l'écart qui existe entre les visions personnelles et la perception des gestionnaires à l'égard de leur personnel.

6.4 LIMITES DE L'ÉTUDE

Les limites que comporte cette étude sont minimales et sont en partie dues à un manque de précision de quelques éléments dans le questionnaire. Par exemple, il était difficile de discerner les résultats de la recherche et du transfert des connaissances, car les données ont été recueillies dans une même rubrique. Nous notons également les résultats relatifs à la perception de l'ensemble des répondants par rapport à leurs propres attitudes. Cette perception est positive, de manière générale, ce qui signifie que la désirabilité sociale, biais dû au fait que le répondant veut montrer une belle image de lui-même, est très présente. En vue de réduire ce phénomène, nous aurions pu avoir recours à la triangulation des données (observation, etc.).

6.5 PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Cette analyse de besoins ouvre de nombreuses perspectives individuelles, collectives et institutionnelles. À cet effet, voici quelques recommandations :

- À partir des résultats de la présente analyse, établir un plan de développement continu des compétences d'une durée de trois ans. Par la suite, une autre consultation sera nécessaire pour actualiser ce plan.
- Mettre en place une stratégie permettant aux différentes personnes de faire une gestion de leurs propres compétences. Pour cela, développer des outils tels que le portfolio électronique qui permet une autoévaluation continue et une pratique réflexive.
- Utiliser une diversité de stratégies et d'outils pédagogiques afin de tenir compte des différents styles d'apprentissage et des différents contextes.
- La majorité des personnes (44,2 %) est âgée de moins de 40 ans, par conséquent très à l'aise avec les nouvelles technologies. Pour cela, développer des formations en ligne et utiliser les outils de collaboration en ligne (forum de discussion, webinaire...).
- Développer des stratégies de sensibilisation des produits et services (ressources externes) nécessaires au développement des compétences.

BIBLIOGRAPHIE

LE BOTERF, G. (2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris. Éditions d'organisation.

BRAHIMI, C. (2011). L'approche par compétences, un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec. Institut national de santé publique du Québec. Consulté en ligne à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1228_ApprocheCompetences.pdf

BRIEN, R. (1997). Sciences cognitives et formation. Presses de l'Université du Québec. 3rd édition.

INSPQ (2009). Plan stratégique 2009-2014. Consulté en ligne à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/984_PlanStrat2009-2014.pdf

INSPQ (2010). Devis détaillé de projet d'innovation et d'optimisation. Projet scientifique de l'INSPQ. Plan de développement des compétences permettant d'optimiser les processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'INSPQ.

INSPQ (2012). Programmation scientifique 2012-2015. Des expertises en constante évolution. Consulté en ligne à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1427_ProgScient2012_2015_ExpertConstanteEvolu.pdf

INSPQ (2012). Accroître notre facteur d'impact populationnel. Programmation scientifique 2012-2015 : positionnement, fondements et perspectives de mise en œuvre. Réflexion collective, sous la direction scientifique de Denis A. Roy, vice-président aux affaires scientifiques. Document interne.

LABESSE, M. E. (2008). Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation. Volet formation continue. INSPQ. Consulté en ligne à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/800_Cadre_de_reference.pdf

LAPOINTE, J.J. (1992). La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique. Presses de l'Université du Québec.

LAVOIE, M-C. (2009). Analyse de besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers de demain : résultats d'une étude. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en formation à distance. Université du Québec à Montréal.

LEGENDRE, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Guérin, Eskra. Montréal, Paris.

MALAI, D., BRAHIMI, C., FARLEY, C. et GRAVEL, F. (2012). Référentiel des compétences relatives aux processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec. Institut national de santé publique du Québec. Consulté en ligne à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1544_RefCompRelativesProcessusScienFonctionsTransINSPQ.pdf

ROEGIER, X., Wouters, P. et Gérard, F-M. (1992). *Du concept d'analyse des besoins en formation à sa mise en œuvre*, Formation et Technologies- Revue européenne des professionnels de la formation, Vol. 1, n° 2-3, 32-42, Louvain.

ROY, D. (2012). SUDMAN, S. et BRADBURN, N. M. (1983). *Asking Questions*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

SUDMAN, S. et N. M. BRADBURN (1983). *Asking Questions*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

TARDIF, J. (2006). L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement. Chenelière Éducation. Montréal.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AU PERSONNEL DE L'INSPQ

QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AU PERSONNEL DE L'INSPQ

INTRODUCTION

Le présent sondage vise à établir LES BESOINS DE FORMATION du personnel de l'INSPQ impliqué dans les activités de surveillance, de développement des compétences, de recherche, de transfert des connaissances, de politiques publiques et de conception d'avis scientifiques.

Les informations recueillies permettront l'élaboration d'un PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES qui répond d'une part, à vos besoins d'apprentissage et d'autre part, aux orientations de l'organisation.

Votre implication est essentielle à la réalisation de ce projet, c'est pourquoi nous espérons vivement une grande participation de votre part en nous consacrant 15 minutes de votre temps.

Merci de répondre au questionnaire avant le 16 décembre 2011.

Vice-présidence aux affaires scientifiques

Unité développement des compétences

Céline Farley pour le Comité* du projet d'optimisation

Avec la participation de la Vice-présidence aux affaires administratives.

*

Céline Farley (responsable du projet), Francine Gravel (coresponsable du projet)

Doina Malai (chargée de projet), Cora Brahimi (soutien méthodologique)

DIRECTIVES GÉNÉRALES

- Lire attentivement les DIRECTIVES.
- Vous devez répondre à TOUTES les questions. Si vous ne répondez pas à une question donnée, il vous sera impossible de passer à la question suivante; un message vous indiquera votre omission.
- Pour passer à la page suivante, veuillez cliquer sur "SUIVANT".
- Vous pouvez revenir à la page précédente en cliquant sur "PRÉCÉDENT".
- Lorsque vous aurez répondu à toutes les questions veuillez cliquer sur "ENVOYER" pour envoyer le questionnaire.
- Vous pouvez vous retirer en tout temps, en cliquant sur "QUITTER LE SONDAGE" qui se trouve en haut et à droite de chaque page.

PREMIÈRE PARTIE : identification personnelle

Nous vous assurons de la CONFIDENTIALITÉ des données.

Quel est votre sexe ?

Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?

Quel est votre titre d'emploi ?

Autre, veuillez préciser

Préciser votre unité de rattachement

Unités

INSPQ

À quel (s) processus transversaux participez-vous ?

- ☐ Avis scientifiques
- ☐ Développement des compétences
- ☐ Politiques publiques
- ☐ Recherche et transfert des connaissances
- ☐ Surveillance

DEUXIÈME PARTIE: Degré de maîtrise des savoirs et savoir-faire

CE QUI EST MESURÉ

Le besoin d'apprentissage étant l'écart entre la SITUATION ACTUELLE (CE QUI EST) et la SITUATION DÉSIRÉE (CE QUI DEVRAIT ÊTRE), dans cette partie du questionnaire nous vous demandons d'exprimer votre opinion sur les deux situations.

Ceci consiste d'une part, à autoévaluer votre degré de maîtrise des savoirs et savoir-faire nécessaires à vos activités et d'autre part, à préciser le degré de maîtrise que vous devriez atteindre pour bien effectuer ces activités.

PAR EXEMPLE, pour le savoir-faire «concevoir un questionnaire», vous aurez à indiquer votre degré de maîtrise actuel (situation actuelle) et le degré de maîtrise nécessaire pour vos activités (situation désirée).

DEUXIÈME PARTIE: Degré de maîtrise des savoirs et savoir-faire

ÉCHELLE DE MESURE

Afin de répondre correctement aux questions, lire attentivement l'échelle de mesure ci-dessous:

SITUATION ACTUELLE

Le savoir ou le savoir-faire n'est PAS DU TOUT maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire est PEU maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire est ASSEZ BIEN maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire est BIEN maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire est TRÈS BIEN maîtrisé

NE S'APPLIQUE PAS

SITUATION DÉSIRÉE

Le savoir ou le savoir-faire ne devrait PAS DU TOUT être maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire devrait être PEU maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire devrait être ASSEZ BIEN maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire devrait être BIEN maîtrisé

Le savoir ou le savoir-faire devrait être TRÈS BIEN maîtrisé

NE S'APPLIQUE PAS

PAR EXEMPLE, si vous considérez que pour vos activités à l'INSPQ, vous devez TRÈS BIEN maîtriser la conception de questionnaires et qu'actuellement vous le maîtrisez PEU, vous inscrirez :

Situation actuelle - PEU

Situation désirée - TRÈS BIEN

DEUXIÈME PARTIE : Degré de maîtrise des savoirs et des savoir-faire

Pour chaque énoncé, indiquer le degré de maîtrise actuel (situation actuelle) et le degré de maîtrise désiré (situation désirée) en vous situant sur l'échelle proposée.

Connaissance du milieu

	SITUATION ACTUELLE (est)	SITUATION DÉSIRÉE (devrait être)
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)		
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)		
Connaître les milieux communautaires		
Connaître les réseaux d'expert (ex.Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'université de Montréal,...)		
Connaître les communautés autochtones		

DEUXIÈME PARTIE : Degré de maîtrise des savoirs et des savoir-faire

Pour chaque énoncé, indiquer le degré de maîtrise actuel (situation actuelle) et le degré de maîtrise désiré (situation désirée) en vous situant sur l'échelle proposée.

Recherche

	SITUATION ACTUELLE (est)	SITUATION DÉSIRÉE (devrait être)
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique		
Utiliser des bases de données (ex. PubMed, fichier des décès..)		
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. SPSS, SAS, NUDIST..)		
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. entrevue individuelle, de groupe...)		
Utiliser les technologies de veille scientifique		
Interpréter des données quantitatives et qualitatives		
Rédiger des articles scientifiques		
Rédiger des avis scientifiques		
Rédiger des rapports de recherche		
Rédiger des rapports spécialisés (ex.surveillance de l'état de santé de la population..)		
Concevoir des instruments de mesure (ex. questionnaire)		

DEUXIÈME PARTIE : Degré de maîtrise des savoirs et des savoir-faire

Pour chaque énoncé, indiquer le degré de maîtrise actuel (situation actuelle) et le degré de maîtrise désiré (situation désirée) en vous situant sur l'échelle proposée.

Acquisition des connaissances et développement des compétences

	SITUATION ACTUELLE (est)	SITUATION DÉSIRÉE (devrait être)
Connaître les bases de la pédagogie		
Connaître l'approche par compétences		
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages		
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes		
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. tutorat)		
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki..)		
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. discussion de groupe, mentorat..)		
Conduire une analyse de besoins de formation		
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)		
Concevoir une formation en ligne (e-learning)		
Concevoir des outils d'évaluation		
Concevoir du matériel didactique simple (ex. présentation PowerPoint, affiche, dépliant..)		
Concevoir des produits multimédias (ex. capsule vidéo, PowerPoint narré..)		

DEUXIÈME PARTIE : Degré de maîtrise des savoirs et des savoir-faire

Pour chaque énoncé, indiquer le degré de maîtrise actuel (situation actuelle) et le degré de maîtrise désiré (situation désirée) en vous situant sur l'échelle proposée.

Gestion de projets

	SITUATION ACTUELLE (est)	SITUATION DÉSIRÉE (devrait être)
Connaître les concepts de base de la planification de projet		
Analyser le contexte du projet		
Planifier le projet (échéancier, coûts..)		
Animer des réunions de travail		
Diriger et soutenir l'équipe		
Mettre en œuvre des partenariats pertinents		
Établir des réseaux et des relations stratégiques		
Initier des changements		
Utiliser des techniques d'influence (ex. argumentation, négociation..)		
Utiliser les techniques de gestion de stress		
Utiliser les techniques de suivi (ex. Reddition de comptes, documentation des processus..)		
Gérer des conflits		
Gérer son temps		
Gérer les risques relatifs au projet		

TROISIÈME PARTIE : Attitudes à mobiliser lors des activités

Dans cette seconde partie du questionnaire, nous vous demandons d'autoévaluer un certain nombre d'attitudes nécessaires au bon déroulement de vos activités.

Pour répondre aux questions veuillez vous référer à l'échelle suivante:

Mon niveau de développement de cette attitude n'est PAS DU TOUT SATISFAISANT
Mon niveau de développement de cette attitude est PEU SATISFAISANT
Mon niveau de développement de cette attitude est SATISFAISANT
Mon niveau de développement de cette attitude est TRÈS SATISFAISANT
NE SAIS PAS quel est mon niveau de développement de cette attitude
NE S'APPLIQUE PAS

TROISIÈME PARTIE : Attitudes à mobiliser lors des activités

Indiquez votre degré de satisfaction par rapport au développement des attitudes suivantes:

Attitudes

Autonomie	
Créativité	
Curiosité intellectuelle	
Diplomatie	
Esprit critique	
Esprit d'équipe	
Initiative	
Ouverture d'esprit	
Professionalisme	
Rigueur scientifique	

Autre (s) attitude(s) essentielles à vos activités transversales

QUATRIÈME PARTIE: Ressources externes mobilisables

Dans cette partie du questionnaire, nous vous demandons d'identifier, les SERVICES ET STRUCTURES de L'INSPQ, la DOCUMENTATION ainsi que les DIFFÉRENTS PORTAILS que vous utilisez pour vos activités reliées aux processus transversaux (surveillance, développement des compétences, recherche et transfert des connaissances, politiques publiques, avis scientifiques) et de préciser la fréquence d'utilisation.

SERVICES ET STRUCTURES DE L'INSPQ

Comité de formation	
Ressources informationnelles	
Ressources matérielles	
Salle de visioconférence	
Unité communications et documentation	
Unité développement des compétences	
Unité études et analyses de la santé de la population	
Unité politiques publiques favorables à la santé	
Unité recherche et transfert de connaissances	

Autre(s) veuillez préciser

QUATRIÈME PARTIE: Ressources externes mobilisables

DOCUMENTATION

La liste suivante n'est pas exhaustive. Il vous est possible d'ajouter un ou plusieurs documents que vous jugez essentiels pour vos activités transversales.

Cadre d'orientation pour le développement et l'évolution de la fonction de surveillance au Québec	☐
Cadre de référence sur l'assurance qualité	☐
Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation. Volet formation continue	☐
Élaboration des rapports sur les politiques publiques et la santé (guide méthodologique)	☐
Guide « Animer un processus de transfert de connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation »	☐
Guide pour le développement d'une activité de formation continue répondant aux critères de qualité	☐
Guide pour l'élaboration d'un référentiel de compétences dans « L'approche par compétences – Un levier de changement de pratiques en santé publique au Québec »	☐
Outils méthodologiques du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (ex. processus délibératifs, ÉIS, synthèse de connaissances...)	☐
Perspectives de développement de la recherche à l'INSPQ	☐
Plan stratégique 2009-2014 de l'INSPQ	☐
Politique relative à la sécurité et à la protection des données et des renseignements confidentiels des actifs informationnels et de télécommunication	☐
Programme national de santé publique 2003-2012 – Mise à jour 2008	☐

Autre(s), veuillez préciser

QUATRIÈME PARTIE: Ressources externes mobilisables

PORTAILS

Bureau virtuel

Espace ITSS

Infocentre

Portail Politiques publiques et santé

Portail Recherche et transfert des connaissances

Santéscope

Autre (veuillez préciser)

CINQUIÈME PARTIE : COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

Auriez-vous des commentaires ou suggestions ?



MERCI D'AVOIR RÉPONDU AU SONDAGE
LES RÉSULTATS SERONT PRÉSENTÉS PROCHAINEMENT.

ANNEXE 2

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES POUR LA VALIDATION DES RÉSULTATS

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES POUR LA VALIDATION DES RÉSULTATS

Premier groupe de discussion - Comité de directions scientifiques de l'Institut

Denis Roy, vice-président, Vice-présidence aux affaires scientifiques

Michel Couillard, directeur adjoint, Analyses et expertises de laboratoire, Laboratoire de santé publique du Québec

Marc Dionne, directeur scientifique, Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Réal Morin, directeur scientifique, Direction du développement des individus et des communautés

Jean-Frédérique Lévesque, directeur scientifique, Direction de l'analyse et de l'évaluation des systèmes de soins et services

Claude Thellen, directeur scientifique, Direction de la santé environnementale et de la toxicologie

Robert Choinière, directeur adjoint, Vice-présidence aux affaires scientifiques

Deuxième groupe de discussion - Gestionnaires

François Benoit, chef d'unité scientifique, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé, Vice-présidence aux affaires scientifiques

Johanne Laguë, chef d'unité scientifique, Habitudes de vie et lutte au tabagisme, Direction du développement des individus et des communautés

Marie-Claire Laurendeau, conseillère cadre, Recherche / Transfert de connaissances

Josée Morisset, conseillère cadre, Bureau de direction scientifique, Vice-présidence aux affaires scientifiques

Louis Poirier, chef d'unité scientifique, Développement des communautés, Direction du développement des individus et des communautés

Troisième groupe de discussion - Gestionnaires

Michèle Beaupré Bériau, Secrétaire générale et directrice des communications et de la documentation, Direction du secrétariat général, des communications et de la documentation

Daniel Bolduc, directeur adjoint, Santé et environnement, Direction de la santé environnementale et de la toxicologie

Martin Côté, directeur adjoint, Direction adjointe - Ressources humaines, Vice-présidence aux affaires administratives

Marc Dionne, directeur scientifique, Direction des risques biologiques et de la santé au travail

François Giroux, chef d'unité, Unité des communications et de la documentation, Direction du secrétariat général, des communications et de la documentation

Marie-Christine Lamarche, adjointe au bureau de coordination avec les directions scientifiques, Bureau de coordination avec les directions scientifiques, Vice-présidence aux affaires administratives

Quatrième groupe de discussion - Gestionnaires

Robert Arcand, chef d'unité scientifique, Santé au travail, Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Michel Couillard, directeur adjoint, Analyses et expertises de laboratoire, Laboratoire de santé publique du Québec

Micheline Fauvel, conseillère cadre, Gestion de projet, Laboratoire de santé publique du Québec

Andrée Gilbert, chef technologiste, Opérations techniques, Laboratoire de santé publique du Québec

Paul Laflèche, chef de service, Ressources financières, Vice-présidence aux affaires administratives

Irène Langis, chef de secteur, Unité des communications et de la documentation - Projets et développement, Direction du secrétariat général, des communications et de la documentation

Jérôme Martinez, chef d'unité scientifique, Études et analyses de l'état de santé de la population, Vice-présidence aux affaires scientifiques

Christiane Thibault, chef de secteur, Santé et environnement - Expertise toxicologique, Direction de la santé environnementale et de la toxicologie

ANNEXE 3

TABLEAU DES DIFFÉRENTS TYPES DE PROFESSIONNELS

TABLEAU DES DIFFÉRENTS TYPES DE PROFESSIONNELS

Titre d'emploi classé comme des professionnels

Agent de planification, de programmation et de recherche

Agent de planification, de programmation et de recherche (ayant une mission de coordination)

Agente d'information

Bibliothécaire

Chimiste

Conseiller juridique

Conseiller scientifique

Microbiologiste, Ph. D.

Professionnel

Spécialiste en sciences biologiques et physiques sanitaires

ANNEXE 4

RÉSULTATS PAR DIRECTION SCIENTIFIQUE SELON L'INDICE DE PRIORITÉ DES BESOINS (IPB)

RÉSULTATS PAR DIRECTION SCIENTIFIQUE SELON L'INDICE DE PRIORITÉ DES BESOINS (IPB)

Direction du secrétariat général, des communications et de la documentation

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Concevoir une formation en ligne (<i>e-learning</i>)	1,57	0,53	3,86	1,46	2,29	8,82
Concevoir des outils d'évaluation	2,29	0,95	4,00	0,58	1,71	6,86
Concevoir des produits multimédias	2,57	1,13	4,14	1,46	1,57	6,51
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,57	1,62	4,00	1,41	1,43	5,71
Concevoir du matériel didactique simple	3,86	1,46	5,00	0,00	1,14	5,71
Établir des réseaux et des relations stratégiques	3,14	1,21	4,29	1,50	1,14	4,90
Initier des changements	3,29	1,38	4,29	1,50	1,00	4,29
Utiliser des techniques d'influence	3,14	1,46	4,14	1,46	1,00	4,14
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat)	2,86	1,35	3,86	1,46	1,00	3,86
Conduire une analyse de besoins de formation	2,14	1,21	3,29	1,38	1,14	3,76
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	2,75	1,04	3,75	1,75	1,00	3,75
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,57	0,98	3,57	1,40	1,00	3,57
Analyser le contexte du projet	3,14	1,21	4,00	1,53	0,86	3,43
Utiliser les techniques de suivi (ex. : reddition de comptes, documentation des processus...)	3,14	1,35	4,00	1,53	0,86	3,43
Connaître les bases de la pédagogie	3,00	1,15	3,86	1,68	0,86	3,31
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki...)	3,57	1,62	4,29	1,50	0,71	3,06
Animer des réunions de travail	3,43	1,51	4,14	1,46	0,71	2,96
Gérer des conflits	3,43	1,40	4,14	1,46	0,71	2,96
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	3,29	1,25	4,00	1,53	0,71	2,86
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,29	1,11	4,00	1,53	0,71	2,86
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,43	0,79	3,29	1,50	0,86	2,82
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	3,14	1,35	3,86	1,57	0,71	2,76

Direction du secrétariat général, des communications et de la documentation (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Utiliser les techniques de gestion du stress	3,14	1,57	3,86	1,68	0,71	2,76
Gérer les risques relatifs au projet	3,14	1,21	3,86	1,46	0,71	2,76
Gérer son temps	3,71	1,60	4,29	1,50	0,57	2,45
Planifier le projet (échancier, coûts...)	3,57	1,27	4,14	1,46	0,57	2,37
Rédiger des rapports spécialisés (ex. : surveillance de l'état de santé de la population...)	1,57	0,53	2,43	1,27	0,86	2,08
Rédiger des avis scientifiques	2,00	1,00	2,71	1,38	0,71	1,94
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	2,25	0,89	2,88	1,25	0,63	1,80
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès...)	2,43	1,90	3,00	1,91	0,57	1,71
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	1,57	0,98	2,29	1,80	0,71	1,63
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	1,86	0,69	2,43	1,62	0,57	1,39
Connaître l'approche par compétences	2,29	1,50	2,71	1,80	0,43	1,16
Rédiger des articles scientifiques	2,14	0,90	2,57	1,51	0,43	1,10
Rédiger des rapports de recherche	2,00	0,58	2,43	1,27	0,43	1,04
Connaître les réseaux d'experts (ex. : Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'Université de Montréal...)	2,25	0,89	2,63	1,19	0,38	0,98
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	1,86	1,46	2,29	1,25	0,43	0,98
Diriger et soutenir l'équipe	3,00	1,83	3,14	1,95	0,14	0,45
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	2,14	1,57	2,29	1,60	0,14	0,33
Connaître les milieux communautaires	1,75	0,71	1,88	0,83	0,13	0,23
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST.....)	1,29	0,76	1,29	0,76	0,00	0,00
Connaître les communautés autochtones	1,75	0,71	1,63	0,52	-0,13	-0,20
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	2,00	0,58	1,86	1,21	-0,14	-0,27

Vice-présidence aux affaires scientifiques

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Gérer son temps	3,67	0,82	4,73	0,57	1,06	5,01
Utiliser les techniques de suivi	2,70	1,07	3,91	0,95	1,21	4,74
Établir des réseaux et des relations stratégiques	3,06	1,34	4,18	1,26	1,12	4,69
Gérer les risques relatifs au projet	3,03	1,02	4,12	1,24	1,09	4,50
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	3,51	1,19	4,49	0,84	0,98	4,38
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,21	1,17	4,24	1,06	1,03	4,37
Concevoir des produits multimédias	2,00	0,99	3,31	1,43	1,31	4,32
Animer des réunions de travail	3,24	1,28	4,24	1,03	1,00	4,24
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki...)	2,36	1,13	3,53	1,36	1,17	4,12
Analyser le contexte du projet	3,48	1,25	4,33	1,08	0,85	3,68
Utiliser des techniques d'influence (ex. : argumentation, négociation...)	2,94	1,03	3,88	1,41	0,94	3,64
Planifier le projet (échancier, coûts...)	3,24	1,20	4,12	1,24	0,88	3,62
Initier des changements	3,06	1,06	3,97	1,21	0,91	3,61
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	3,12	1,47	3,91	1,59	0,79	3,08
Utiliser les techniques de gestion de stress	2,94	1,17	3,76	1,20	0,82	3,07
Connaître les réseaux d'experts (ex. : Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'Université de Montréal,...)	2,49	1,00	3,39	1,26	0,90	3,06
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,74	1,13	3,55	1,25	0,82	2,90
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat...)	2,75	1,18	3,56	1,40	0,81	2,86
Connaître les communautés autochtones	2,34	1,24	3,22	1,49	0,88	2,83
Concevoir des outils d'évaluation	2,67	1,33	3,47	1,58	0,81	2,80
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,86	1,29	3,61	1,50	0,75	2,71
Gérer des conflits	3,12	1,02	3,82	1,13	0,70	2,66
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	3,32	1,13	3,98	1,06	0,66	2,62
Connaître l'approche par compétences	2,33	1,29	3,14	1,62	0,81	2,53
Concevoir une formation en ligne (e-learning)	1,72	1,06	2,67	1,77	0,94	2,52

Vice-présidence aux affaires scientifiques (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Concevoir du matériel didactique simple (ex. : présentation PowerPoint, affiche, dépliant...)	3,67	1,07	4,25	1,00	0,58	2,48
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès...)	3,34	1,15	3,95	1,33	0,61	2,39
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST...)	2,95	1,11	3,61	1,37	0,66	2,37
Conduire une analyse de besoins de formation	2,22	1,35	3,00	1,76	0,78	2,33
Connaître les milieux communautaires	2,71	1,21	3,39	1,18	0,68	2,32
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,64	1,31	3,31	1,47	0,67	2,20
Connaître les bases de la pédagogie	2,83	1,21	3,44	1,50	0,61	2,10
Diriger et soutenir l'équipe	3,06	1,41	3,64	1,69	0,58	2,09
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	2,79	1,21	3,37	1,55	0,58	1,95
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	2,28	1,23	2,92	1,65	0,64	1,86
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	4,16	0,92	4,47	1,08	0,32	1,41
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	3,13	1,42	3,50	1,52	0,37	1,29
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	2,81	1,56	3,19	1,79	0,39	1,24
Rédiger des articles scientifiques	3,53	1,27	3,76	1,48	0,24	0,89
Rédiger des avis scientifiques	2,79	1,38	3,00	1,68	0,21	0,63
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	3,11	1,03	3,26	1,48	0,16	0,52
Rédiger des rapports de recherche	3,76	1,36	3,87	1,58	0,11	0,41
Rédiger des rapports spécialisés (ex. : surveillance de l'état de santé de la population...)	2,74	1,41	2,82	1,75	0,08	0,22

Direction du développement des individus et des communautés

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,21	1,32	4,63	0,71	1,42	6,55
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki.....)	2,04	0,79	3,76	1,33	1,72	6,47
Établir des réseaux et des relations stratégiques	2,96	1,37	4,38	0,97	1,42	6,20
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	3,58	1,06	4,81	0,40	1,23	5,92
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,28	1,24	3,72	1,67	1,44	5,36
Planifier le projet (échancier, coûts.....)	3,25	1,29	4,42	1,18	1,17	5,15
Concevoir des produits multimédias (ex. : capsule vidéo, PowerPoint narré...)	1,88	1,24	3,36	1,78	1,48	4,97
Gérer son temps	3,83	0,96	4,83	0,38	1,00	4,83
Analyser le contexte du projet	3,29	1,30	4,38	1,13	1,08	4,74
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	3,29	1,27	4,33	1,05	1,04	4,51
Concevoir une formation en ligne (<i>e-learning</i>)	1,84	1,31	3,12	1,81	1,28	3,99
Utiliser les techniques de suivi (ex. : Reddition de comptes, documentation des processus...)	2,54	1,28	3,58	1,74	1,04	3,73
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	3,12	0,95	4,04	0,82	0,92	3,73
Utiliser les techniques de gestion de stress	2,92	1,21	3,88	1,48	0,96	3,71
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	2,84	1,25	3,80	1,35	0,96	3,65
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	3,04	1,34	3,96	1,27	0,92	3,64
Animer des réunions de travail	3,50	1,35	4,29	1,30	0,79	3,40
Gérer des conflits	2,96	1,20	3,83	1,31	0,88	3,35
Connaître les réseaux d'experts (ex. : Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'Université de Montréal,...)	2,35	0,89	3,35	1,44	1,00	3,35
Connaître l'approche par compétences	2,56	1,36	3,48	1,87	0,92	3,20
Utiliser des techniques d'influence (ex. : argumentation, négociation...)	2,75	1,19	3,63	1,81	0,87	3,17

Direction du développement des individus et des communautés (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Connaître les bases de la pédagogie	2,92	1,32	3,76	1,48	0,84	3,16
Conduire une analyse de besoins de formation	2,12	1,48	3,08	1,87	0,96	2,96
Rédiger des rapports spécialisés (ex. : surveillance de l'état de santé de la population...)	2,48	1,53	3,36	1,85	0,88	2,96
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	2,32	0,99	3,16	1,65	0,84	2,65
Rédiger des avis scientifiques	2,92	1,66	3,64	1,87	0,72	2,62
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat.....)	2,24	1,27	3,08	1,91	0,84	2,59
Concevoir du matériel didactique simple (ex. : présentation PowerPoint, affiche, dépliant.....)	4,00	1,12	4,56	1,08	0,56	2,55
Rédiger des articles scientifiques	3,24	1,42	3,88	1,36	0,64	2,48
Initier des changements	2,96	1,40	3,63	1,86	0,67	2,42
Gérer les risques relatifs au projet	2,54	1,56	3,25	1,98	0,71	2,30
Connaître les communautés autochtones	1,85	0,73	2,65	1,16	0,81	2,14
Diriger et soutenir l'équipe	3,29	1,63	3,83	1,63	0,54	2,08
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	2,64	1,75	3,24	1,81	0,60	1,94
Connaître les milieux communautaires	2,77	0,95	3,35	1,06	0,58	1,93
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,36	1,32	3,00	1,85	0,64	1,92
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST.....)	2,92	1,41	3,40	1,61	0,48	1,63
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	4,04	1,10	4,40	1,32	0,36	1,58
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès...)	3,20	1,61	3,56	1,83	0,36	1,28
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	3,08	1,41	3,44	1,66	0,36	1,24
Concevoir des outils d'évaluation	2,84	1,49	3,20	1,98	0,36	1,15
Rédiger des rapports de recherche	3,80	1,32	3,92	1,68	0,12	0,47
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	3,76	1,36	3,44	1,64	-0,32	-1,10

Direction de l'analyse et de l'évaluation des systèmes de soins et services

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	2,94	1,00	4,19	0,91	1,25	5,23
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	2,94	1,00	4,19	0,75	1,25	5,23
Utiliser les techniques de gestion de stress	2,27	0,80	3,67	1,11	1,40	5,13
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,56	0,81	3,88	1,09	1,31	5,09
Rédiger des articles scientifiques	3,38	1,15	4,50	0,97	1,13	5,06
Connaître les réseaux d'experts	2,25	0,77	3,63	1,45	1,38	4,98
Établir des réseaux et des relations stratégiques	2,47	1,41	3,73	1,94	1,27	4,73
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,27	1,44	4,27	1,22	1,00	4,27
Utiliser des techniques d'influence (ex. : argumentation, négociation...)	2,27	1,22	3,47	1,68	1,20	4,16
Animer des réunions de travail	3,13	1,46	4,13	1,41	1,00	4,13
Gérer les risques relatifs au projet	2,47	1,36	3,60	1,72	1,13	4,08
Utiliser les techniques de suivi (ex. : reddition de comptes, documentation des processus...)	2,40	1,24	3,53	1,51	1,13	4,00
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès...)	3,63	1,09	4,50	0,73	0,88	3,94
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	3,88	0,89	4,69	0,70	0,81	3,81
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki...)	2,00	0,89	3,13	1,59	1,13	3,52
Concevoir du matériel didactique simple (ex. : présentation PowerPoint, affiche, dépliant...)	3,13	1,31	4,00	1,41	0,88	3,50
Rédiger des rapports de recherche	3,88	1,02	4,63	0,89	0,75	3,47
Initier des changements	2,27	1,58	3,27	2,09	1,00	3,27
Analyser le contexte du projet	3,27	1,44	4,07	1,28	0,80	3,25
Rédiger des rapports spécialisés (ex. surveillance de l'état de santé de la population...)	3,19	1,42	4,00	1,51	0,81	3,25
Planifier le projet (échancier, coûts.....)	3,20	1,32	4,00	1,46	0,80	3,20
Gérer des conflits	2,80	1,21	3,67	1,23	0,87	3,18

Direction de l'analyse et de l'évaluation des systèmes de soins et services (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Rédiger des avis scientifiques	2,44	1,41	3,38	1,59	0,94	3,16
Gérer son temps	3,47	1,13	4,20	1,08	0,73	3,08
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	2,67	1,29	3,53	1,88	0,87	3,06
Connaître les communautés autochtones	1,81	0,98	2,81	0,98	1,00	2,81
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,06	1,24	2,94	1,65	0,88	2,57
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	2,56	1,15	3,31	1,35	0,75	2,48
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST.....)	2,94	1,12	3,56	1,41	0,63	2,23
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	2,31	1,66	2,94	1,88	0,63	1,84
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	3,06	1,06	3,56	1,09	0,50	1,78
Concevoir une formation en ligne (<i>e-learning</i>)	1,13	0,62	2,00	1,71	0,88	1,75
Concevoir des produits multimédias (ex. : capsule vidéo, PowerPoint narré.....)	1,81	0,98	2,50	1,90	0,69	1,72
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,06	1,29	2,63	1,63	0,56	1,48
Connaître les milieux communautaires	1,94	0,85	2,50	1,10	0,56	1,41
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat.....)	1,88	1,15	2,44	1,90	0,56	1,37
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	2,56	1,26	3,00	1,37	0,44	1,31
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	1,63	0,96	2,19	1,72	0,56	1,23
Diriger et soutenir l'équipe	2,73	1,62	3,07	1,75	0,33	1,02
Concevoir des outils d'évaluation	2,13	1,41	2,50	1,83	0,38	0,94
Connaître les bases de la pédagogie	2,25	1,18	2,50	1,55	0,25	0,62
Conduire une analyse de besoins de formation	1,63	1,36	1,88	1,71	0,25	0,47
Connaître l'approche par compétences	1,69	1,20	1,88	1,59	0,19	0,35

Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Utiliser des techniques d'influence (ex. : argumentation, négociation...)	2,84	1,18	4,12	1,51	1,28	5,27
Établir des réseaux et des relations stratégiques	3,16	1,03	4,32	1,31	1,16	5,01
Utiliser les techniques de suivi de gestion	2,80	1,32	3,96	1,51	1,16	4,59
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,36	0,95	4,40	0,91	1,04	4,58
Gérer son temps	3,80	0,82	4,76	0,60	0,96	4,57
Planifier le projet	3,48	1,08	4,44	0,92	0,96	4,26
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	3,36	1,25	4,28	1,21	0,92	3,94
Concevoir des outils d'évaluation	3,08	1,06	4,04	1,18	0,96	3,88
Gérer des conflits	2,64	1,11	3,68	1,52	1,04	3,83
Utiliser les techniques de gestion de stress	2,52	1,12	3,56	1,69	1,04	3,70
Animer des réunions de travail	3,80	0,87	4,56	0,87	0,76	3,47
Diriger et soutenir l'équipe	3,48	1,39	4,28	1,49	0,80	3,42
Initier des changements	3,00	1,26	3,88	1,83	0,88	3,41
Rédiger des avis scientifiques	3,26	1,43	4,07	1,49	0,81	3,32
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès...)	3,78	1,05	4,48	0,89	0,70	3,15
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,81	1,18	3,67	1,39	0,85	3,12
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	3,63	1,08	4,33	1,14	0,70	3,05
Connaître l'approche par compétences	2,35	1,13	3,23	1,77	0,88	2,86
Connaître les réseaux d'experts (ex. : Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'Université de Montréal,...)	2,89	1,28	3,67	1,47	0,78	2,85
Gérer les risques relatifs au projet	2,76	1,51	3,56	1,92	0,80	2,85
Concevoir une formation en ligne (<i>e-learning</i>)	1,92	1,13	2,88	1,99	0,96	2,77
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST...)	2,93	1,36	3,67	1,39	0,74	2,72
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	3,33	1,21	4,00	1,47	0,67	2,67
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	3,33	1,21	4,00	1,39	0,67	2,67

Direction des risques biologiques et de la santé au travail (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,69	1,35	3,46	1,70	0,77	2,66
Connaître les milieux communautaires	2,63	1,24	3,41	1,45	0,78	2,65
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	3,41	1,28	4,04	1,40	0,63	2,54
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	4,00	0,88	4,56	0,80	0,56	2,53
Rédiger des articles scientifiques	3,37	1,33	4,00	1,47	0,63	2,52
Connaître les bases de la pédagogie	2,77	1,18	3,42	1,65	0,65	2,24
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	2,50	0,86	3,19	1,67	0,69	2,21
Analyser le contexte du projet	3,80	1,04	4,24	1,27	0,44	1,87
Concevoir du matériel didactique simple (ex. : présentation PowerPoint, affiche, dépliant...)	3,92	1,13	4,31	1,38	0,38	1,66
Concevoir des produits multimédias (ex. : capsule vidéo, PowerPoint narré...)	1,69	1,05	2,35	1,90	0,65	1,53
Rédiger des rapports spécialisés (ex. : surveillance de l'état de santé de la population.....)	3,26	1,51	3,59	1,78	0,33	1,20
Connaître les communautés autochtones	1,96	1,06	2,44	1,50	0,48	1,18
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki...)	2,35	1,16	2,77	1,58	0,42	1,17
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat...)	2,50	1,33	2,88	1,86	0,38	1,11
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	2,96	1,09	3,30	1,41	0,33	1,10
Rédiger des rapports de recherche	3,96	1,09	4,22	1,31	0,26	1,09
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	3,19	1,60	3,46	1,84	0,27	0,93
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,23	1,53	2,58	1,92	0,35	0,89
Conduire une analyse de besoins de formation	2,50	1,48	2,77	1,97	0,27	0,75

Direction de la santé environnementale et de la toxicologie

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Gérer les risques relatifs au projet	3,00	0,74	4,50	0,52	1,50	6,75
Gérer son temps	3,58	0,90	4,83	0,58	1,25	6,04
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,69	0,87	4,06	1,29	1,38	5,59
Planifier le projet (échancier, coûts...)	3,17	0,94	4,42	0,79	1,25	5,52
Connaître les concepts de base de la planification de projet	3,33	1,07	4,50	0,52	1,17	5,25
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,46	1,05	3,77	1,24	1,31	4,93
Utiliser les techniques de gestion de stress	1,92	1,16	3,33	1,83	1,42	4,72
Rédiger des avis scientifiques	3,06	1,53	4,19	1,42	1,13	4,71
Utiliser des techniques d'influence (ex. : argumentation, négociation...)	2,83	0,72	4,00	0,85	1,17	4,67
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,23	1,09	3,54	1,56	1,31	4,63
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	2,94	0,77	4,06	1,06	1,13	4,57
Gérer des conflits	2,67	0,78	3,83	1,47	1,17	4,47
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	3,06	1,00	4,13	1,02	1,06	4,38
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	2,50	1,32	3,69	1,70	1,19	4,38
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	3,31	0,87	4,31	1,25	1,00	4,31
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki...)	2,46	1,20	3,62	1,50	1,15	4,17
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	3,17	1,40	4,17	1,19	1,00	4,17
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	3,56	0,96	4,44	0,89	0,87	3,88
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat...)	2,31	1,11	3,38	1,85	1,08	3,64
Connaître les réseaux d'experts (ex. : Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'Université de Montréal,...)	2,19	0,75	3,25	1,44	1,06	3,45
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès...)	3,81	0,83	4,56	0,63	0,75	3,42
Connaître les bases de la pédagogie	2,38	1,26	3,38	1,50	1,00	3,38

Direction de la santé environnementale et de la toxicologie (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirable		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Animer des réunions de travail	3,67	0,98	4,42	0,79	0,75	3,31
Rédiger des articles scientifiques	3,19	1,68	4,00	1,67	0,81	3,25
Établir des réseaux et des relations stratégiques	2,58	1,38	3,50	1,68	0,92	3,21
Connaître les communautés autochtones	1,69	0,79	2,81	1,38	1,13	3,16
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	2,44	0,96	3,38	1,20	0,94	3,16
Initier des changements	2,50	1,45	3,42	1,88	0,92	3,13
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST...)	2,38	1,45	3,31	1,74	0,94	3,11
Concevoir des produits multimédias (ex. : capsule vidéo, PowerPoint narré...)	2,00	1,41	2,92	1,80	0,92	2,70
Conduire une analyse de besoins de formation	1,62	1,26	2,62	1,89	1,00	2,62
Utiliser les techniques de suivi (ex. : Reddition de comptes, documentation des processus...)	2,50	1,09	3,25	1,71	0,75	2,44
Concevoir une formation en ligne (<i>e-learning</i>)	1,38	1,04	2,38	1,98	1,00	2,38
Rédiger des rapports de recherche	3,44	1,75	4,00	1,67	0,56	2,25
Diriger et soutenir l'équipe	3,25	1,29	3,83	1,34	0,58	2,24
Analyser le contexte du projet	3,92	0,79	4,42	0,79	0,50	2,21
Rédiger des rapports spécialisés (ex. : surveillance de l'état de santé de la population...)	2,56	1,75	3,19	1,91	0,63	1,99
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	1,69	0,75	2,46	1,90	0,77	1,89
Concevoir du matériel didactique simple (ex. : présentation PowerPoint, affiche, dépliant...)	3,54	1,33	4,00	1,83	0,46	1,85
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	2,23	1,59	2,77	2,05	0,54	1,49
Concevoir des outils d'évaluation	1,92	1,19	2,46	1,98	0,54	1,33
Connaître les milieux communautaires	2,56	0,81	3,00	1,21	0,44	1,31
Connaître l'approche par compétences	2,23	1,17	2,54	1,98	0,31	0,78

Laboratoire de santé publique du Québec

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirée		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Établir des réseaux et des relations stratégiques	2,64	0,67	4,36	0,81	1,73	7,54
Utiliser les techniques de suivi (ex. : reddition de comptes, documentation des processus...)	2,64	0,81	4,36	0,81	1,73	7,54
Gérer des conflits	3,09	0,54	4,64	0,67	1,55	7,17
Diriger et soutenir l'équipe	3,45	0,82	4,82	0,40	1,36	6,57
Utiliser les technologies de veille scientifique	2,64	1,21	4,18	0,60	1,55	6,46
Animer des réunions de travail	3,45	0,93	4,73	0,47	1,27	6,02
Planifier le projet (échancier, coûts...)	3,36	0,92	4,64	0,50	1,27	5,90
Rédiger des avis scientifiques	2,36	1,29	3,82	1,54	1,45	5,55
Gérer son temps	3,45	0,69	4,64	0,50	1,18	5,48
Initier des changements	3,36	1,12	4,55	0,69	1,18	5,37
Utiliser les techniques de gestion de stress	2,55	1,13	3,91	1,51	1,36	5,33
Utiliser des techniques d'encadrement (ex. : tutorat)	2,09	0,83	3,55	1,21	1,45	5,16
Utiliser les stratégies pédagogiques variées (ex. : discussion de groupe, mentorat...)	2,36	0,67	3,73	0,65	1,36	5,08
Mettre en œuvre des partenariats pertinents	2,64	1,29	3,91	1,45	1,27	4,98
Utiliser des techniques d'influence (ex. : argumentation, négociation...)	2,91	1,38	4,09	1,51	1,18	4,83
Connaître l'éthique de la recherche en santé publique	2,73	0,90	3,91	0,94	1,18	4,62
Gérer les risques relatifs au projet	2,73	1,35	3,91	1,45	1,18	4,62
Connaître les réseaux d'expert (ex. : Ordres professionnels, BENA et CEFES de l'université de Montréal...)	2,00	0,74	3,33	1,44	1,33	4,44
Connaître les concepts de base de la planification de projet	2,91	1,22	4,00	1,48	1,09	4,36
Concevoir des produits multimédias (ex. : capsule vidéo, PowerPoint narré...)	1,91	1,04	3,18	1,47	1,27	4,05
Utiliser des logiciels de traitement et d'analyse de données quantitatives et qualitatives (ex. : SPSS, SAS, NUDIST...)	1,45	0,69	2,82	1,33	1,36	3,84
Interpréter des données quantitatives et qualitatives	3,27	1,42	4,18	1,47	0,91	3,80
Analyser le contexte du projet	3,27	1,56	4,18	1,47	0,91	3,80

Laboratoire de santé publique du Québec (suite)

Énoncé	Situation actuelle		Situation désirée		Écart	IPB
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Connaître les réseaux universitaires et milieux de formation (fédéral, provincial, local)	2,75	1,22	3,75	1,42	1,00	3,75
Utiliser des techniques d'animation de petits groupes	2,18	1,08	3,27	1,35	1,09	3,57
Utiliser les outils de collaboration à distance (forum de discussion, blogue, wiki.....)	2,55	0,93	3,55	1,21	1,00	3,55
Connaître les structures et enjeux de santé publique (fédéral, provincial, local)	2,83	1,27	3,75	1,36	0,92	3,44
Concevoir des instruments de mesure (ex. : questionnaire)	2,36	1,43	3,36	1,50	1,00	3,36
Connaître les milieux communautaires	1,67	0,65	2,83	1,40	1,17	3,31
Rédiger des rapports spécialisés (ex. surveillance de l'état de santé de la population...)	3,09	1,45	3,91	1,64	0,82	3,20
Utiliser des bases de données (ex. : PubMed, fichier des décès.....)	3,18	1,08	3,91	0,70	0,73	2,84
Connaître l'approche par compétences	2,09	1,30	3,00	1,48	0,91	2,73
Conduire une analyse de besoins de formation	1,82	0,87	2,73	1,27	0,91	2,48
Concevoir une formation en ligne (<i>e-learning</i>)	1,73	0,90	2,64	1,75	0,91	2,40
Connaître les méthodes d'évaluation des apprentissages	2,09	1,22	2,91	1,38	0,82	2,38
Connaître les communautés autochtones	1,25	0,75	2,25	1,48	1,00	2,25
Rédiger des rapports de recherche	3,45	0,93	4,00	1,26	0,55	2,18
Connaître les bases de la pédagogie	2,18	0,87	2,91	1,30	0,73	2,12
Concevoir des outils d'évaluation	2,18	0,87	2,91	1,14	0,73	2,12
Rédiger des articles scientifiques	3,45	1,21	3,91	1,22	0,45	1,78
Utiliser des techniques de collecte de données qualitatives (ex. : entrevue individuelle, de groupe...)	1,45	0,93	2,00	1,41	0,55	1,09
Concevoir une formation en présentiel (traditionnelle, qui se déroule en face-à-face)	3,00	1,67	3,00	1,73	0,00	0,00
Concevoir du matériel didactique simple (ex. : présentation PowerPoint, affiche, dépliant...)	3,91	1,04	3,91	1,22	0,00	0,00



EXPERTISE
CONSEIL



INFORMATION



FORMATION

www.inspq.qc.ca



RECHERCHE
ÉVALUATION
ET INNOVATION



COLLABORATION
INTERNATIONALE



LABORATOIRES
ET DÉPISTAGE

Institut national
de santé publique

Québec

