



**PROJET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA DSP
DE LA MONTÉRÉGIE AUPRÈS DES CSSS
DANS LE CADRE DE L'APPROCHE
*ÉCOLE EN SANTÉ***

**Rapport d'une démarche d'autoévaluation
en matière de développement de compétences**

Avril 2014

**Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie**

Québec

Direction de santé publique

Auteurs

Christian Viens, agent de planification, de programmation et de recherche (APPR), secteur planification, évaluation-recherche (PER), DSP de la Montérégie

Yolaine Noël, APPR, secteurs promotion-prévention, DSP de la Montérégie

Collaboration

Andrée Brunet, APPR, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

Nancy Chouinard, APPR, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

Daniel Côté, consultant en éducation

Isabelle Michaud, APPR, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

Danièle Moore, APPR, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

Katerine Smuga, APPR, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

Comité d'orientation et de suivi

Suzanne Auger, coordonnatrice Programme enfance-jeunesse, DSP de la Montérégie

Ginette Lafontaine, adjointe à la planification, l'évaluation et la recherche, DSP de la Montérégie

Danièle Moore, responsable de la coordination professionnelle, équipe jeunesse, DSP de la Montérégie

Yolaine Noël, responsable de la coordination professionnelle intersecteurs, secteurs promotion-prévention, DSP de la Montérégie

Christian Viens, responsable d'équipe, secteur PER, DSP de la Montérégie

Secrétariat et mise en pages

Louise Marchitello, DSP de la Montérégie

Annie Toupin, DSP de la Montérégie

Technicienne de recherche

Nathalie Bernier, DSP de la Montérégie

N. B. : Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'est utilisé que pour alléger le texte. De plus, la traduction et la reproduction totales ou partielles de ce document sont autorisées à la condition que la source soit mentionnée. La référence suivante est suggérée :

Viens, C. et Y. Noël (2014). *Projet d'accompagnement de la DSP de la Montérégie auprès des CSSS dans le cadre de l'approche École en santé, Rapport d'une démarche d'autoévaluation en matière de développement de compétences*, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, Direction de santé publique, 12 p.

ISBN (version imprimée) : 978-2-89342-643-3

ISBN (version pdf) : 978-2-89342-644-0

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Ce document est disponible :

- au centre de documentation de l'Agence-1255, rue Beauregard, Longueuil, QC, J4K 2M3
- sur l'extranet de l'Agence : <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/sante-publique/promotion-prevention/jeunesse/ecole-en-sante.fr.html#Accompagnement>

Note

Dans le présent rapport, le terme accompagnement personnalisé est précisément défini comme suit :

L'accompagnement personnalisé constitue un moyen qui vise à offrir à un CSSS une présence soutenue pour répondre à un besoin particulier exprimé ou reconnu par celui-ci. Cet accompagnement s'inscrit dans une relation de collaboration, entre un professionnel, qui agit comme accompagnateur, et un CSSS. Dans le cadre de cette relation, l'accompagnateur utilise ses ressources personnelles et professionnelles pour aider le CSSS à mobiliser et à optimiser ses propres ressources dans le but d'atteindre le résultat souhaité.

MOT DU DIRECTEUR

En 2010, la Direction de santé publique (DSP), les Centres de santé et des services sociaux (CSSS) et le réseau scolaire ont été amenés à actualiser leur vision de l'approche *École en santé* (AÉS) et l'offre de service des CSSS dans les écoles de la Montérégie, et ce, en fonction des meilleures pratiques de promotion-prévention en contexte scolaire. Pour favoriser ces pratiques, les membres de l'équipe jeunesse de la DSP ont rédigé un cadre de référence et offert leur soutien aux gestionnaires et intervenants des CSSS en ayant recours à l'accompagnement personnalisé selon l'approche socioconstructiviste.

En raison du caractère novateur de cet accompagnement par l'équipe jeunesse de la DSP, celle-ci a entrepris une démarche d'autoévaluation. Au-delà du fait que cette démarche a permis de confirmer que l'accompagnement s'avère une option intéressante pour soutenir les CSSS dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel, elle a aussi identifié les facteurs favorables au déploiement d'un tel accompagnement en santé publique.

En espérant que ce rapport et cette pratique d'accompagnement suscitent votre intérêt.

Bonne lecture !

Le directeur de santé publique,

A handwritten signature in blue ink that reads "Alain Poirier".

Alain Poirier, M.D.

TABLE DES MATIERES

CONTEXTE.....	4
1. DESCRIPTION DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT.....	5
2. DÉMARCHE ÉVALUATIVE RETENUE.....	6
2.1 BUT ET OBJECTIFS.....	6
2.2 CADRE D'ANALYSE.....	6
2.3 MÉTHODOLOGIE.....	7
3. DOCUMENTATION ET APPRÉCIATION DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT.....	7
3.1 PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA DSP.....	7
3.1.1 <i>Pour soutenir le participant dans la construction de ses connaissances.....</i>	<i>7</i>
3.1.2 <i>Pour favoriser un regard critique du participant sur son propre fonctionnement.....</i>	<i>8</i>
3.1.3 <i>Pour viser le développement des compétences professionnelles.....</i>	<i>8</i>
3.1.4 <i>Pour exercer un leadership d'accompagnement.....</i>	<i>9</i>
3.2 RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ.....	9
3.3 ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION.....	9
3.3.1 <i>Concernant le point de vue des CSSS.....</i>	<i>9</i>
3.3.2 <i>Concernant le point de vue des accompagnateurs.....</i>	<i>10</i>
4. FACTEURS FAVORABLES À L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ.....	11
5. CONDITIONS DE RÉALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ.....	11
DISCUSSION.....	11
CONCLUSION.....	12
RÉFÉRENCES.....	12

CONTEXTE

L'implantation de l'approche *École en santé* (AÉS) a débuté en 2005. Depuis, la Direction de santé publique (DSP) et la Direction régionale du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) de la Montérégie élaborent conjointement une offre de formation. Cette offre d'activités régionales est destinée aux intervenants pivots des Centres de santé et de services sociaux (CSSS) et aux personnes-ressources des commissions scolaires responsables de la mise en œuvre de l'AÉS dans les écoles de leur territoire. En plus de l'offre de service régionale, chaque professionnel de l'équipe jeunesse de la DSP soutient les gestionnaires et les intervenants pivots des CSSS dans le cadre de l'AÉS par un accompagnement personnalisé (Brunet et coll., 2012).

Par ailleurs, l'expérience, les changements des contextes scolaires et de la santé ainsi que l'évolution des connaissances ont amené la DSP, les CSSS et le réseau scolaire à actualiser leur vision de l'AÉS. La vision actualisée de l'AÉS s'est traduite par :

- un accent mis sur le déploiement des meilleures pratiques de promotion / prévention en contexte scolaire;
- un meilleur ancrage avec la réalité de l'école;
- un partenariat accentué pour la réussite éducative, la santé et le bien-être des jeunes.

Lors d'une journée d'échange et de réflexion, le 14 juin 2010, une nouvelle impulsion a été donnée à l'AÉS. Avec la collaboration des CSSS, cette journée a permis d'identifier les conditions favorables à une offre de service des CSSS en promotion / prévention adaptée à la réalité des écoles (Brunet et coll. 2012). Parmi les conditions mentionnées par les CSSS, on note l'aptitude des intervenants à travailler selon les pratiques efficaces. Sur ce, la DSP s'est engagée à favoriser le développement des meilleures pratiques en rédigeant un cadre de référence (Brunet et coll., 2012) et en soutenant les intervenants des CSSS dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel.

Pour réaliser ce soutien, l'équipe jeunesse a participé, à partir de juillet 2011, à des activités de formation et coaching en accompagnement personnalisé selon l'approche socioconstructiviste. Les connaissances acquises en matière d'accompagnement ont été mises à profit, de janvier 2012 à juillet 2013, auprès de six CSSS

intéressés à élaborer un plan de développement professionnel des intervenants pivots et intervenants travaillant en milieu scolaire.

En raison du caractère novateur de l'utilisation de l'approche socioconstructiviste, l'équipe jeunesse a souhaité réaliser une démarche d'auto-évaluation afin de tirer certains enseignements de l'expérience. Préalablement à la présentation des résultats, nous décrivons ce projet et la démarche évaluative retenue.

1. DESCRIPTION DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT

Dans le cadre de l'approche *École en santé*, le projet d'accompagnement de l'équipe jeunesse vise à soutenir les CSSS dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants travaillant en milieu scolaire. À la lumière des commentaires reçus par les accompagnateurs, les objectifs poursuivis dans ce projet sont précisés ci-dessous.

Objectifs du projet d'accompagnement des équipes des CSSS

-
1. Échanger sur le contexte au regard du développement des compétences des intervenants pivots et des intervenants des CSSS travaillant en milieu scolaire

 2. Mesurer l'intérêt du CSSS à réaliser un plan de développement des compétences

 3. Échanger sur les conditions organisationnelles du CSSS qui influencent l'exercice de la promotion / prévention

 4. Identifier, s'il y a lieu, les ajustements à apporter à l'offre de service du CSSS en milieu scolaire

 5. Partager une vision commune des rôles et des compétences des intervenants pivots et des intervenants des CSSS travaillant en milieu scolaire, et ce, à l'aide d'un cadre de référence

 6. Élaborer le plan de développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants des CSSS travaillant en milieu scolaire, soit :
 - Convenir de la priorisation des rôles et des compétences à développer
 - Identifier les moyens pour développer ces compétences

 7. Effectuer un bilan global de la démarche et des moyens mis en place afin de réajuster et de mettre à jour ces plans de développement professionnel

Pour atteindre ces objectifs de travail, les accompagnateurs ont recours à la documentation disponible et à différents outils développés en cours de projet. Par ordre d'importance, les documents utilisés sont :

- le cadre de référence intitulé *Développement professionnel des intervenants du réseau de la santé et des services sociaux dans le cadre de l'approche École en santé* et particulièrement les annexes relatives aux rôles, actions leviers et actions spécifiques des intervenants pivots et scolaires;
- le gabarit du plan de développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants des CSSS travaillant en milieu scolaire;
- le guide d'animation, spécifique à chaque rencontre, en soutien à la planification et l'animation;
- la carte de visite résumant l'ensemble du projet de collaboration entre la DSP et le CSSS;
- la documentation produite par le CSSS et la commission scolaire.

L'identification des six CSSS participant au projet repose sur les critères suivants :

- les conditions organisationnelles favorables au développement des compétences présentes dans les CSSS;
- les activités d'accompagnement déjà en cours et étroitement liées au développement des compétences des intervenants (soutien à la réalisation d'activités de formation ou d'un bilan des activités);
- l'intérêt des CSSS à participer à la démarche d'accompagnement.

Pour réaliser la démarche d'accompagnement, on compte, nécessairement dans les CSSS, sur la participation du chef de programme Famille-Enfance-Jeunesse (FEJ) et de l'intervenant pivot et occasionnellement, du directeur du programme local de santé publique et du directeur du programme FEJ. L'accompagnateur de l'équipe jeunesse, un consultant possédant une expertise d'accompagnement en milieu scolaire et, pour la première rencontre, la coordonnatrice du Programme enfance-jeunesse de la DSP sont aussi impliqués.

Le contenu et le nombre des rencontres de travail, soit entre quatre et six, sont modulés en fonction du contexte du CSSS, de l'avancement des activités de planification et de la

disponibilité des intervenants et des gestionnaires impliqués. Globalement, le processus d'accompagnement s'organise comme suit :

- à la première rencontre, la DSP propose son offre d'accompagnement;
- chaque rencontre fait l'objet d'une préparation rigoureuse par l'accompagnateur et le consultant;
- une réunion bilan (débriefing) entre l'accompagnateur et le consultant fait suite à chaque rencontre;
- des rencontres de l'équipe jeunesse (4 fois / an) pour analyser la pratique d'accompagnement.

2. DÉMARCHE ÉVALUATIVE RETENUE

2.1 But et objectifs

L'évaluation a pour but de documenter le projet d'accompagnement de l'équipe jeunesse, de l'analyser et d'en tirer des enseignements. De façon plus spécifique, les objectifs d'évaluation sont :

1. documenter et apprécier la démarche d'accompagnement personnalisé réalisée auprès des gestionnaires et des intervenants pivots des CSSS;
2. identifier les facteurs favorables à la réalisation d'un accompagnement personnalisé ayant pour objet l'élaboration d'un plan de développement professionnel des intervenants pivots et des intervenants des CSSS travaillant en milieu scolaire;
3. dégager les conditions de réalisation de l'accompagnement personnalisé dans les CSSS.

Dans une perspective d'amélioration continue, l'équipe jeunesse s'inscrit dans une démarche d'autoévaluation.

2.2 Cadre d'analyse

Pour documenter la pratique d'accompagnement personnalisé de l'équipe jeunesse, le cadre d'analyse de l'approche socioconstructiviste a été retenu. Selon cette approche, l'apprentissage est un processus de construction des connaissances et non pas un processus d'accumulation et d'acquisition des connaissances. L'apprenant est vu comme un être proactif qui construit ses connaissances au cours de ses propres expériences et qui interagit avec son environnement. Pour renouveler les pratiques de l'apprenant, l'accompagnateur doit donc susciter des échanges et des confrontations de représentation et participer

avec lui à la construction d'une vision partagée du changement (Lafortune, 2009).

Cette approche socioconstructiviste identifie quatre conditions d'apprentissage pour favoriser la progression des individus et des groupes dans un processus de changement :

1. Soutenir le participant dans la construction de ses connaissances

L'accompagnement est vu comme une mesure de soutien de la personne dans la construction de ses connaissances en faisant appel aux connaissances antérieures, aux expériences vécues et aux interactions entre les participants (Lafortune, 2009). Ainsi, le rôle d'expert généralement attribué à la personne accompagnatrice devient un rôle de guide dans le processus de construction de nouvelles connaissances (Brunet et coll., 2012).

2. Favoriser un regard critique du participant sur son propre fonctionnement

L'accompagnement lié au renouvellement des façons de faire suppose une réflexion, un regard critique du participant sur son propre fonctionnement. Ce regard présume une prise de conscience du participant de ses cohérences et incohérences, de ses croyances et de ses pratiques (Lafortune, 2009).

3. Viser le développement des compétences professionnelles

L'accompagnement vise le développement des compétences professionnelles des personnes accompagnées et il permet également le développement des compétences de l'accompagnateur. Cette condition d'apprentissage renvoie à l'adoption d'une posture d'accompagnement d'un changement qui suppose d'avoir conscience des actions réalisées, de poser un regard réflexif et critique sur ces actions, de partager et expliciter sa vision du changement (Lafortune, 2009).

4. Exercer un leadership d'accompagnement

Enfin, l'accompagnement exige un leadership particulier pour influencer les pratiques professionnelles vers les changements souhaités. Ce leadership s'exerce et se développe par la réflexion individuelle et collective en interaction avec les personnes accompagnées (Lafortune, 2009).

2.3 Méthodologie

En lien avec le cadre conceptuel décrit ci-dessus, des variables permettant de documenter les pratiques d'accompagnement de l'équipe jeunesse ont été identifiées. Plus spécifiquement, ces variables concernent des moyens (des façons de faire) qui ont favorisé la mise en place des conditions d'apprentissage. Il s'agit :

- des moyens utilisés qui ont suscité des interactions entre les participants des CSSS;
- des sujets traités en référence au contexte et aux expériences passées des CSSS;
- des moyens utilisés pour faire réfléchir sur les rôles, les compétences professionnelles, les besoins, les conditions organisationnelles, etc.;
- des moyens utilisés pour susciter l'engagement des CSSS;
- de la posture générale de l'accompagnateur et des moyens utilisés pour exercer un leadership d'accompagnement.

Parmi les autres variables considérées dans l'évaluation de la démarche d'accompagnement, mentionnons la préoccupation de documenter :

- l'atteinte des objectifs poursuivis;
- les composantes du plan de développement professionnel;
- les facteurs qui influencent la pratique d'accompagnement des CSSS;
- la satisfaction des CSSS à l'égard de la démarche d'accompagnement de la DSP.

La collecte de données repose sur une discussion de groupe avec les accompagnateurs et un tableau de bord rempli par eux, lors de chacune des 20 rencontres de travail tenues en compagnie des CSSS. Un questionnaire a également été utilisé pour connaître la satisfaction des CSSS à l'égard du déroulement de ces rencontres.

3. DOCUMENTATION ET APPRÉCIATION DU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT

Dans cette section, nous documentons la pratique d'accompagnement des membres de l'équipe jeunesse de la DSP auprès des CSSS, les résultats en lien avec les plans de développement professionnel ainsi que les éléments d'appréciation de cette pratique selon les points de vue des CSSS et des accompagnateurs.

3.1 Pratique d'accompagnement de la DSP

3.1.1 Pour soutenir le participant dans la construction de ses connaissances

Pour engager le participant dans une démarche de construction de ses connaissances, l'accompagnateur doit favoriser les échanges, le partage, la discussion et la confrontation d'idées. Il lui importe également de miser sur la qualité et la multiplicité des interactions entre les personnes, et ce, peu importe leur rôle et leur statut dans l'organisation, de manière à construire une

vision commune (Lafortune, 2008a; Dufort et Noël, 2013). Pour susciter ces interactions entre les participants, les accompagnateurs ont utilisé certains moyens décrits ci-dessous.

Moyens utilisés par l'accompagnateur pour susciter les interactions avec les participants :

- Établir une communication interactive
 - Participer aux échanges et faire appel à son expertise de santé publique et à celle des participants
 - Utiliser des documents disponibles tels que le cadre de référence, pour susciter les échanges
 - Faire appel aux connaissances, aux expériences passées et aux contextes organisationnels
-

3.1.2 Pour favoriser un regard critique du participant sur son propre fonctionnement

A) Moyens utilisés pour favoriser la réflexion

« La réflexion permet d'activer des connaissances, expériences ou compétences antérieures, d'intégrer des apprentissages et de s'interroger sur différents aspects du changement (...). Elle est essentielle aux prises de conscience ainsi qu'au processus d'intégration du changement » (Lafortune, 2008 a, p. 192).

Les propos suivants présentent les différents moyens utilisés par les accompagnateurs pour favoriser la réflexion des participants des CSSS sur les rôles, les compétences, les besoins et les conditions organisationnelles.

Moyens pour favoriser la réflexion :

- Recourir à la documentation produite
 - Solliciter la participation dans la coconstruction du plan de développement professionnel
 - Animer ou coanimer les rencontres
 - Poser des questions
-

B) Moyens utilisés pour susciter l'engagement

Pour s'engager, la personne doit pouvoir donner un sens à ce qu'elle fait. L'obligation ou la contrainte ne suscitent pas l'engagement. Les personnes ont le choix de s'engager ou non; elles le font de manière volontaire. L'engagement professionnel peut correspondre à l'interprétation que les personnes se font des buts et des valeurs associés à l'organisation, à la profession, à ses pratiques ou au changement proposé (Lafortune, 2008a). Dans cet esprit, les moyens utilisés par

les accompagnateurs pour susciter l'engagement du CSSS renvoient à trois facettes de l'accompagnement (Dufort et Noël, 2013).

La première facette, dite facilitation procédurale, vise à aider le CSSS à trouver les solutions qui répondent à ses besoins et à l'assister dans la planification, la réalisation et l'évaluation du plan de développement professionnel. La deuxième facette, dite facilitation relationnelle, favorise la création d'une relation de collaboration et de confiance nécessaire au bon déroulement de la démarche d'accompagnement. Enfin, la troisième facette concerne l'utilisation de l'expertise de l'accompagnateur (Dufort et Noël, 2013). Les propos qui suivent illustrent ces catégories de moyens à l'aide d'exemples mentionnés par les accompagnateurs.

Moyens utilisés pour susciter l'engagement

1. La facilitation procédurale

- Être proactif
 - Vérifier l'intérêt de la poursuite des travaux
 - Proposer une démarche structurée
 - Inscrire cette démarche dans la continuité de ce qui existe déjà
 - Relever les besoins en matière de développement des compétences
 - Utiliser une carte de visite
 - Assurer le suivi des rencontres
-

2. La facilitation relationnelle

- Préparer le terrain par des contacts individuels
 - Souligner le travail de l'intervenant pivot
 - Rappeler des échanges antérieurs
 - Inviter les gestionnaires à participer à l'élaboration du plan :
 - ✓ en respectant le rythme d'exécution des CSSS
 - ✓ en coanimant des rencontres
 - ✓ en communiquant la progression des travaux
 - ✓ en approuvant le plan de développement professionnel (PDP)
-

3. L'utilisation de l'expertise de l'accompagnateur pour susciter la réflexion en proposant :

- Un cadre de référence concernant le développement de compétences
 - Un gabarit de plan de développement professionnel
-

3.1.3 Pour viser le développement des compétences professionnelles

Pour développer les compétences professionnelles, les accompagnateurs ont exercé un rôle con-

seil. Ce rôle vise à mobiliser, habiliter et rendre autonome les acteurs des CSSS. Ils ont également déployé, dans une moindre mesure, un rôle d'exécution dans la réalisation de certaines tâches de la démarche d'accompagnement. Les propos présentés ci-dessous relèvent les différents gestes et actions posés selon chacun de ces rôles.

Gestes et actions posés selon le rôle adopté dans le projet d'accompagnement

1. Rôle conseil

- Présenter la démarche d'accompagnement et d'évaluation
- Proposer une façon de faire, notamment favoriser l'engagement des intervenants
- Animer ou coanimer les rencontres
- Présenter les rôles et les compétences attendus et les moyens pour développer les compétences professionnelles
- Accompagner dans le processus de réflexion
- Proposer un outil pour l'élaboration du plan de développement professionnel
- Soutenir le CSSS dans la planification du plan de développement professionnel et la priorisation des activités

2. Rôle d'exécution

- Préparer des outils
 - Contribuer à la rédaction du plan de développement professionnel
 - Faire le suivi entre les rencontres
-

3.1.4 Pour exercer un leadership d'accompagnement

Le leadership recherché dans l'accompagnement mise sur la somme et la qualité des interactions entre les individus d'un groupe. Au lieu d'imposer une vision du changement, ce leadership cherche plutôt à développer une compréhension et une vision partagées du changement avec et pour les personnes visées afin de mieux les soutenir dans le renouvellement de leurs pratiques ou le développement de nouvelles compétences professionnelles (Lafortune, 2008b).

Dans l'exercice de la posture-conseil, l'accompagnateur n'a pas à imposer ses vues. Il doit plutôt exercer un rôle d'influence des pratiques professionnelles à promouvoir. (Lafortune, 2009). Les moyens utilisés pour exercer ce leadership sont exposés ci-dessous.

Moyens pour exercer un leadership d'accompagnement auprès des participants :

- Planifier les rencontres entre autres en précisant les questions qui permettront de faire cheminer les participants en lien avec les objectifs poursuivis
 - Gérer les échanges
-

3.2 Résultats de la démarche d'accompagnement personnalisé

À ce jour, parmi les six CSSS qui ont participé au projet d'accompagnement de l'équipe jeunesse de la DSP, quatre CSSS avaient produit un plan de développement professionnel des intervenants pivots et scolaires au moment de la fin de la collecte d'information. Quant aux deux autres CSSS, la démarche d'accompagnement se poursuit et le plan de développement professionnel est attendu.

L'examen des quatre plans de développement professionnel élaborés nous indique qu'ils regroupent l'ensemble des composantes qui guident l'élaboration d'un plan d'action de qualité. À cet effet, on y précise la cible d'action locale 2013-2015, les rôles des intervenants pivots et scolaires en CSSS, les moyens à mettre en œuvre, les compétences visées, les populations ciblées, la durée du plan, les ressources matérielles et humaines impliquées, l'identification des indicateurs d'avancement des travaux et la personne responsable du plan.

3.3 Éléments d'appréciation

3.3.1 Concernant le point de vue des CSSS

Selon les participants des CSSS (n : 53) qui ont rempli le questionnaire d'enquête, soit majoritairement les chefs de programme FEJ et les intervenants pivots, plus de 93 % d'entre eux disent que :

- les objectifs de travail ont été atteints;
- le contenu était pertinent;
- les rencontres ont été utiles et ont favorisé les échanges;
- les outils fournis sont adaptés;
- la gestion du temps était adéquate.

3.3.2 *Concernant le point de vue des accompagnateurs*

A) Sur le plan du processus

Globalement, les accompagnateurs mentionnent que les rencontres de travail ont suscité l'intérêt et la participation des CSSS. De plus, le fait d'avoir préalablement élaboré un cadre de référence et un gabarit de plan de développement professionnel semble avoir facilité l'animation et la compréhension de l'exercice à réaliser avec les CSSS.

Ainsi, l'accompagnement personnalisé selon l'approche socioconstructiviste se révèle :

- un moyen pour soutenir les gestionnaires et les intervenants des CSSS en faisant appel à leurs expériences de travail;
- une démarche structurante qui permet aux CSSS de se positionner sur les rôles des intervenants et les compétences à développer dans le cadre de l'approche *École en santé*.

Comme le projet d'accompagnement s'inscrivait dans une démarche d'évaluation à échéance limitée, des accompagnateurs ont senti la pression du temps pour élaborer les plans de développement professionnel des intervenants pivots et scolaires. Conséquemment, certains d'entre eux ont effectué des relances auprès des CSSS à l'égard de la poursuite du projet, tout en étant conscients que ceci allait à l'encontre de l'importance de respecter leur rythme de travail.

Pour des accompagnateurs, ces relances pourraient également s'expliquer par le fait que seulement deux des six CSSS avaient clairement manifesté une demande de soutien en lien avec le développement des compétences. Quant aux quatre autres CSSS, leur implication dans le projet d'accompagnement fait suite à une offre de soutien par la DSP.

Ainsi, comme il ne s'agissait pas d'un besoin identifié et exprimé par tous les CSSS, il est apparu, pour certains accompagnateurs, que le projet ne constituait pas une réelle priorité pour des CSSS comme en témoignent leurs observations : difficulté de planifier les rencontres, manque de temps et de disponibilité des participants pour y participer et peu d'initiatives pour élaborer le plan de développement professionnel.

B) Sur le plan des compétences requises

L'art d'accompagner les CSSS dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel nécessite certaines compétences. Selon le point

de vue des accompagnateurs, les compétences requises concernent les aspects suivants :

- être à l'écoute des besoins exprimés par le CSSS;
- respecter le rythme du CSSS;
- faire preuve d'une grande souplesse (agir d'une façon structurée tout en étant flexible dans les modalités de réalisation);
- exercer un leadership d'accompagnement, soit communiquer clairement une vision et savoir accompagner un groupe dans un processus de changement.

Également,

- avoir une posture d'accompagnement qui favorise la collaboration et met à profit l'expertise de chacun;
- utiliser la pratique réflexive pour coconstruire avec les personnes accompagnées;
- avoir une influence stratégique (utiliser différentes stratégies pour faire adopter les pratiques de promotion / prévention les plus efficaces);
- avoir une orientation client (souci de satisfaire et d'aider);
- être capable de travailler en équipe;
- savoir communiquer (être attentif aux autres et communiquer efficacement);
- être en mesure d'animer ou de coanimer les rencontres;
- bien connaître l'objet d'accompagnement (approche *École en santé*);
- comprendre le contexte organisationnel du CSSS.

Parmi tous les savoirs utiles pour accompagner efficacement les CSSS, l'équipe jeunesse estime que le savoir-être constitue le plus important. Elle appuie ses propos sur la nécessité d'être à l'écoute des besoins du CSSS et de respecter son rythme ce qui exige beaucoup de souplesse de la part de l'accompagnateur.

C) Sur le plan du soutien reçu

L'ensemble des accompagnateurs ont apprécié le soutien du consultant concernant la supervision clinique et son coaching individuel pour acquérir de nouvelles habiletés en matière d'accompagnement personnalisé. Ce soutien a également permis la mise en confiance dans leur rôle d'accompagnateur.

Les rencontres d'analyse de la pratique d'accompagnement, réalisées quatre fois l'an, s'avèrent aussi très utiles. Elles permettent aux accompagnateurs de partager les expériences, de soulever des questions, de trouver des solutions et de développer des outils communs.

Pour ces diverses raisons, les accompagnateurs se disent assez à l'aise pour soutenir les CSSS dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel. Toutefois, comme ils ne peuvent pas contrôler entièrement le déroulement des réunions, l'accompagnement personnalisé demande une capacité d'adaptation et de la pratique pour acquérir plus de confiance.

4. FACTEURS FAVORABLES À L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

À la lumière de ce projet d'accompagnement personnalisé dont l'objet est l'élaboration d'un plan de développement professionnel dans les CSSS, il ressort certains facteurs favorables à sa réalisation. Ces facteurs sont :

- la présence d'un lien de confiance entre le CSSS et l'accompagnateur (se développe en étant à l'écoute de ses besoins et en respectant son rythme);
- la formulation d'une demande ou d'un besoin par le CSSS;
- la clarification de la demande de soutien du CSSS;
- les échanges préalables sur l'offre de service du CSSS en milieu scolaire concernant les activités de promotion / prévention;
- la planification des rencontres tout en étant souple à l'égard de leur déroulement;
- la présence des gestionnaires du CSSS dans la démarche;
- l'historique de l'action de promotion / prévention dans les CSSS;
- le positionnement du CSSS concernant :
 - ✓ l'intérêt pour déployer des activités de promotion / prévention en milieu scolaire;
 - ✓ la disponibilité des intervenants scolaires pour réaliser ces activités de promotion / prévention;
 - ✓ l'intérêt et la disponibilité des intervenants pour s'appropriier les meilleures pratiques dans le cadre de l'approche *École en santé*;
- le soutien des intervenants pivots dans l'application de ces meilleures pratiques.

5. CONDITIONS DE RÉALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

En terminant, pour soutenir les CSSS dans l'élaboration d'un plan de développement professionnel à l'aide d'un accompagnement personnalisé, certaines conditions de réalisation doivent être prises en compte. Sur la base de l'expérience de l'équipe jeunesse, ces conditions de réalisation sont les suivantes :

- être formé à l'accompagnement personnalisé (approche socioconstructiviste ou autre);
- assurer le développement continu de cette expertise d'accompagnement au moyen du coaching et des activités de groupe (analyse de pratique);
- être régulièrement en action afin de mettre en pratique les enseignements reçus et développer ses compétences;
- répondre à une demande clairement identifiée ou un besoin reconnu par le CSSS pour lequel il s'est fixé des objectifs;
- avoir le temps nécessaire pour exercer un rôle-conseil (préparation, animation et rétroaction des rencontres) et soutenir le CSSS dans son rôle d'exécution (planification et réalisation des activités de développement professionnel);
- réaliser, de préférence, une démarche d'accompagnement auprès d'un seul CSSS à la fois.

DISCUSSION

L'accompagnement personnalisé constitue un moyen qui vise à offrir au CSSS une présence soutenue pour répondre à un besoin particulier exprimé ou reconnu par celui-ci. Cet accompagnement s'inscrit dans une relation de collaboration, entre un professionnel, qui agit comme accompagnateur, et un CSSS. Dans le cadre de cette relation, l'accompagnateur utilise ses ressources personnelles et professionnelles pour aider le CSSS à mobiliser et à optimiser ses propres ressources dans le but d'atteindre le résultat souhaité.

Selon l'approche socioconstructiviste, cette façon de faire amène les personnes concernées à construire de nouveaux savoirs et savoir-faire à partir de leurs connaissances, de leurs vécus et de leurs interactions avec les autres, ce qui pourrait favoriser une plus grande appropriation des résultats obtenus à la suite de la réalisation de la démarche.

À la lumière des résultats obtenus dans le cadre de la présente évaluation, cet accompagnement personnalisé doit certainement être considéré lorsqu'il s'agit de développer les meilleures pratiques dans les CSSS. Il ne constitue toutefois pas le seul moyen pour atteindre cet objectif. Les professionnels des secteurs promotion / prévention de la DSP ont aussi recours à d'autres modes de soutien (ex. : rencontres régionales, analyses de pratique, développement d'outils, formations).

Le recours à l'accompagnement personnalisé est déterminé par la présence de ces considérations :

- le besoin de soutien clairement exprimé ou reconnu par le CSSS, besoin nécessitant une présence soutenue d'un professionnel de la DSP;
- l'intérêt et la disponibilité des ressources du CSSS pour participer à une démarche réflexive;
- l'accès préalable à de la formation, du coaching et des analyses de pratique au profit des accompagnateurs;
- la disponibilité des accompagnateurs pour préparer, animer ou coanimer et assurer le suivi des rencontres.

En l'absence de l'une ou l'autre de ces considérations, d'autres moyens de soutien plus appropriés devraient être privilégiés.

CONCLUSION

L'autoévaluation de la démarche de l'équipe jeunesse vise à dégager des enseignements sur l'accompagnement personnalisé des CSSS dans le cadre de l'élaboration d'un plan de développement professionnel. À la lumière de cette expérience, de riches informations ont été tirées concernant :

- la documentation et l'appréciation de la démarche d'accompagnement;
- l'identification des facteurs favorables et les conditions de réalisation de cette démarche selon l'approche socioconstructiviste.

L'analyse de ces éléments permet de bonifier les démarches d'accompagnement de l'équipe jeu-

nesse auprès d'autres CSSS. De plus, ces enseignements alimenteront les discussions sur l'utilisation de ce mode de soutien par d'autres équipes, que ce soit pour des démarches d'élaboration de plans de développement professionnel ou pour tout autre objet d'accompagnement.

RÉFÉRENCES

Bibliothèque AFNOR (2012). Plan d'action pour un accueil de qualité (en ligne), adresse URL : <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/vii/vii-73/4>

Brunet, A., Côté, D., Martel, D., et M. Mc Cowan (2012). Cadre de référence : Développement professionnel des intervenants du réseau de la santé et des services sociaux dans le cadre de l'approche École en santé, Longueuil, Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 36 p.

Dufort, J. et Noël, Y (2013). *Modèle d'accompagnement des CSSS*, Document d'orientation des secteurs promotion-prévention, Longueuil, (document de travail), Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, 16 p.

Lafortune, L. (2008a). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement, pour un leadership novateur*, Montréal, Collection fusion, Presses de l'Université du Québec, 242 p.

Lafortune, L. (2008b). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement, un référentiel*, Montréal, Collection fusion, Presses de l'Université du Québec, 207 p.

Lafortune, L. (2009). *Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement*, Montréal, Collection fusion, Presse de l'Université du Québec, 100 p.

France qualité publique (2012). Plan d'action qualité (en ligne), adresse URL : http://www.qualite-publique.org/Plan-d-action-qualite.html?id_rubrique=58