



Fiers d'agir pour l'avenir des enfants

Journée dédiée au bien-être et à la protection de la jeunesse

Agir pour instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes
(chantiers de la CSDEPJ-Commission Laurent)

Jean-Marc Potvin, Consultant
Sébastien Patoine, MSSS



Plan de présentation



Présentation de vos animateurs – *on arrive d'où?*



1^e mesure : la fonction de DNPJ – *Ça change quoi?*



Phase 1 – *Réalisations qui ont un impact en protection*



Phase 2 – *Planification des grands chantiers à venir*



Projet concret – *Programme d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouveaux employés (PAOI JED 0-24 mois)*



Questions et discussions



La fonction de DNPJ



Ça change quoi dans le paysage québécois?

- Sous-ministre associé aux services sociaux, en soutien à la DGASFEJ
- Des pouvoirs spécifiques introduits dans la LPJ
- Un interlocuteur qui défend la cause des enfants vulnérables
- Une harmonisation des pratiques entre les CISSS et CIUSSS

Des réalisations concrètes?



Phase 1 – PMO 2021-2027 en suivi CSDEPJ

CINQ AXES Retenus

- 1. Promotion et prévention** pour les jeunes de 0-12 ans
Offrir une trajectoire de services aux familles selon l'intensité des besoins, pour soutenir le développement optimal des enfants
- 2. Trajectoire de qualification**, 12-25 ans
Établir de manière proactive une trajectoire pour soutenir l'adaptation et la qualification des jeunes vers l'âge adulte
- 3. Gouvernance** nationale, régionale et locale
Mettre sur pied, en soutien à nos communautés, des initiatives locales, des collaborations régionales et des orientations interministérielles communes
- 4. Protection de la jeunesse** modernisée
Garantir, au cœur de l'intervention, un système de protection efficace, avec des partenaires impliqués, supportés par une loi renouvelée
- 5. Intervention de pointe** et soutenue
Mettre en place des activités de sensibilisation, d'accueil et de formation, d'encadrement et de perfectionnement soutenant la pratique clinique et valorisant tous les acteurs impliqués auprès des jeunes et de leur famille





Phase 1 – PMO (suite)

Séquence en 3 phases de réalisation **S'ENGAGER** POUR NOS ENFANTS

Étapes de mise
en œuvre des
recommandations de
la commission Laurent*

PHASE

Réformer le cadre législatif
et renforcer les services de proximité

PHASE

Déployer les chantiers
de transformation

PHASE

Consolider les projets et
soutenir l'harmonisation





Phase 1 – PMO (suite)



S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS

Étapes de mise en œuvre des recommandations de la commission Laurent*

PHASE 1

Réformer le cadre législatif et renforcer les services de proximité

PROMOTION ET PRÉVENTION
0-12

- Repérer les vulnérabilités des enfants de manière précoce et accompagner les parents avec Agir tôt
- Mettre en œuvre le plan d'action pour compléter le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance
- Développer un avis de grossesse provincial informatisé pour offrir les services requis de façon précoce
- Déployer les services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance pour soutenir les familles en contexte de vulnérabilité
- Rehausser l'intervention de proximité (CLSC) auprès des jeunes en difficulté, en prévention des signalements
- Développer des places en garderie autochtone pour soutenir le bien-être des enfants
- Préparer les futurs parents à leur nouveau rôle en leur offrant l'information pertinente



Phase 1 – PMO (suite)

S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS

Étapes de mise en œuvre des recommandations de la commission Laurent*

PHASE 1

Réformer le cadre législatif et renforcer les services de proximité

QUALIFICATION
12-25

- Rehausser le Programme qualification des jeunes
- Accélérer le déploiement des sites Aire ouverte pour les services santé et bien-être aux 12-25 ans
- Soutenir les jeunes ni en emploi, ni aux études, ni en formation dans leur démarche d'intégration au marché du travail
- Déployer un Programme de mentorat en protection de la jeunesse pour les 16-21 ans
- Faciliter l'accès des jeunes en difficulté à des ressources éducatives par un renforcement de l'action des Carrefours jeunesse-emploi



Phase 1 – PMO (suite)



S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS

Étapes de mise en œuvre des recommandations de la commission Laurent*

PHASE 1

Réformer le cadre législatif et renforcer les services de proximité

GOUVERNANCE

- Déposer la Loi-cadre en action communautaire pour soutenir le développement des organismes et favoriser la cohérence de l'intervention de l'État à leur égard
- Déposer les modifications au droit de la famille
- Financer des organismes communautaires familles
- Instaurer un leadership jeunesse permanent par l'introduction dans la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) de la fonction du Directeur national de la protection de la jeunesse
- Mettre en place un comité consultatif des jeunes auprès du Directeur national de la protection de la jeunesse
- Établir les mécanismes d'accès aux services de proximité du secteur jeunesse
- Piloter un projet d'évaluation des impacts de la Loi sur la représentation des ressources de type familial (LRR) et sur l'organisation des services aux familles d'accueil du volet jeunesse
- Déployer des projets d'approches collaboratives de médiation en protection de la jeunesse



Phase 1 – PMO (suite)

S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS

Étapes de mise en œuvre des recommandations de la commission Laurent*

PHASE 1

Réformer le cadre législatif et renforcer les services de proximité

PROTECTION DE LA JEUNESSE

- Adopter la réforme de la LPJ
- Adapter certaines dispositions de la LPJ pour répondre aux besoins des enfants issus des communautés autochtones
- Investir dans l'attraction et la rétention du personnel en protection
- Déployer des mesures d'accompagnement aux communautés ethnoculturelles
- Compléter la révision des standards en protection de la jeunesse
- Développer un système informationnel sur les données de gestion communes en protection de la jeunesse



Phase 1 – PMO (suite)

S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS

Étapes de mise
en œuvre des
recommandations de
la commission Laurent*

PHASE 1

Réformer le cadre législatif
et renforcer les services de proximité

INTERVENTION

- Examiner le continuum de formation initiale et continue afin d'améliorer les compétences cliniques des intervenants
- Déployer un plan préliminaire de formations auprès des intervenants
- Déployer une formation sur la sécurisation culturelle et les nouvelles dispositions autochtones en protection de la jeunesse
- Rehausser le soutien clinique aux familles d'accueil régulières, de proximité et postulantes
- Bonifier le mécanisme de prime aux intervenants en protection de la jeunesse



Phase 1 – PMO (bilan)

S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS État d'avancement - Bilan et perspectives

Des retombées concrètes (15 sur ± 90 mesures/ projets) :

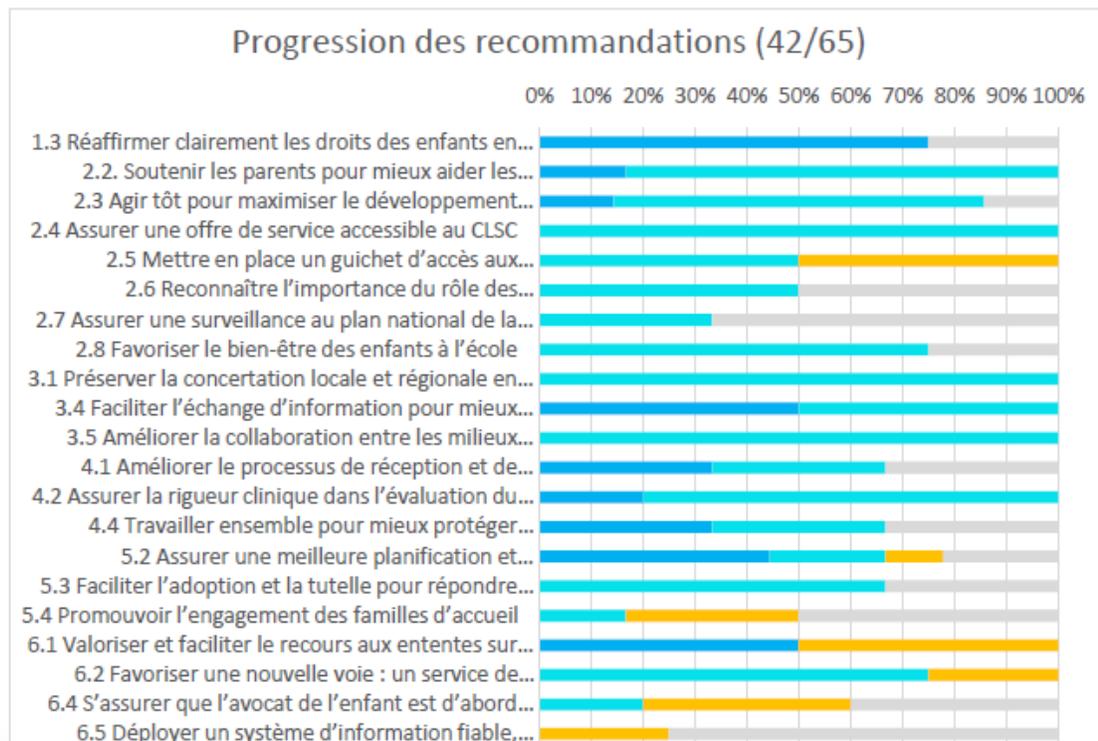
1. Prévention (19 mesures)	2. Qualification (15 mesures)	3. Gouvernance (20 mesures)	4. Protection (18 mesures)	5. Intervention (17 mesures)
Avis de grossesse 36K complétés / 25K mères contactées / 13K orientées	PQPTM Guide dépression Guide anxiété sociale	PL3- Loi SSS renseignements Balises partages	Révision LPJ 26/43 actions réalisées (60 %)	Formation représentation enfants 300 juristes
Directive enfants à naître Offre des services JED	PQJ 850 à 1 462 places Offre bonifiée	Entente multi Adoption Formation	Standard VCT Maximiser Harmoniser	Exposition violence conjugale Guide et sensibilisation
AGIR TÔT 751 ETC 13K enfants dépistés	Aire Ouverte +3 800 jeunes - 14K interventions	DNPJ Leadership social	Conflit sévère séparation Élargir -18/jusqu'à 29 districts judiciaires	Prime PJ \$\$\$ couvrir inscription ordres prof.



Phase 1 – PMO (bilan)

S'ENGAGER POUR NOS ENFANTS

État d'avancement - Bilan et perspectives



Ce qui reste à compléter?

- Projets d'envergure
- Certaines mesures interreliées
- Des actions spécifiques





Phase 2 – PMO (2023-2025)

Planification des sept grands objectifs :

- Services de proximité
- Action communautaire et concertation
- Hébergement et réadaptation psychosociale
- Transition vie adulte
- Bienveillance/ Commissaire
- Harmonisation des pratiques cliniques
- Mobilisation du personnel



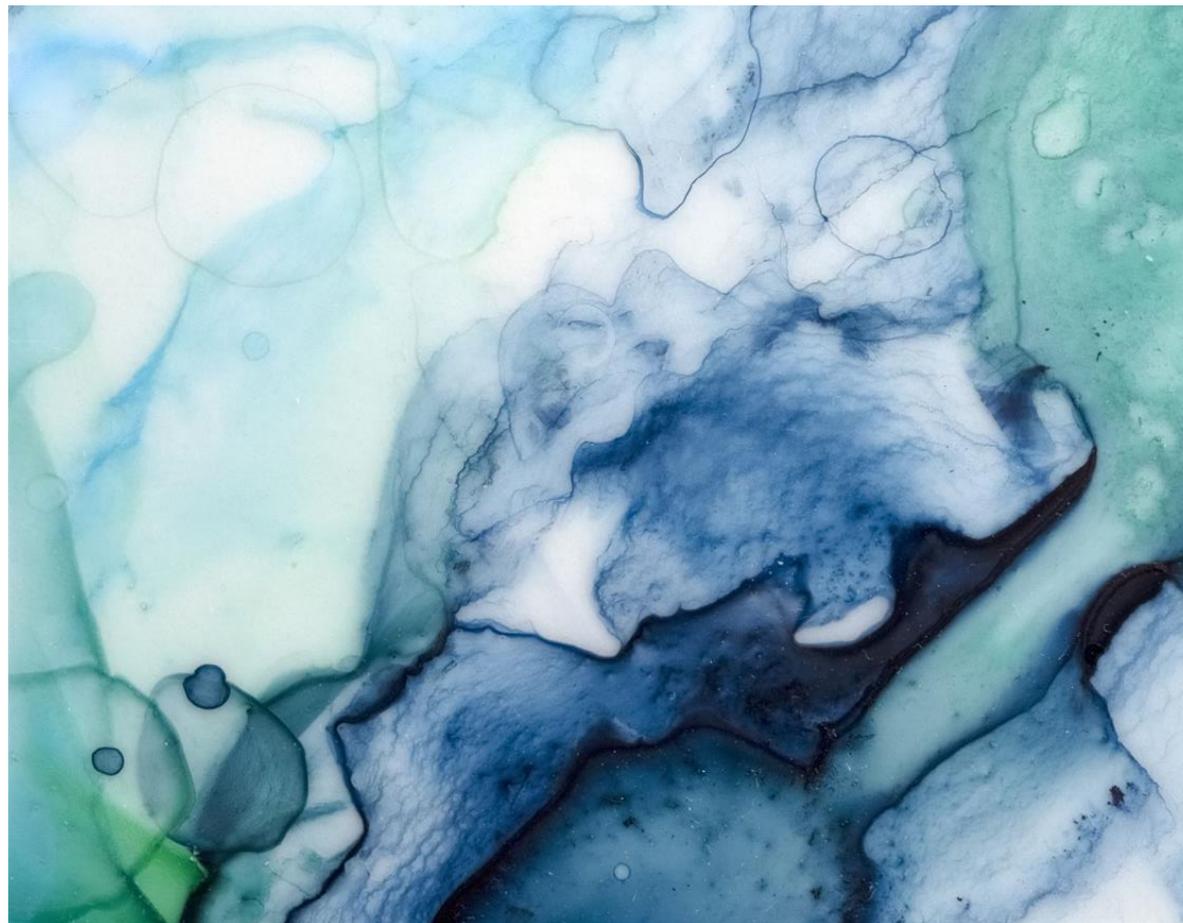


Projet concret : PAOI (JED 0-24 mois)

Bien accueillir et intégrer le nouveau personnel : Agir pour la stabilisation des équipes en protection de la jeunesse

29 septembre 2023

Michelle Dionne et Jean-Marc Potvin,
consultants

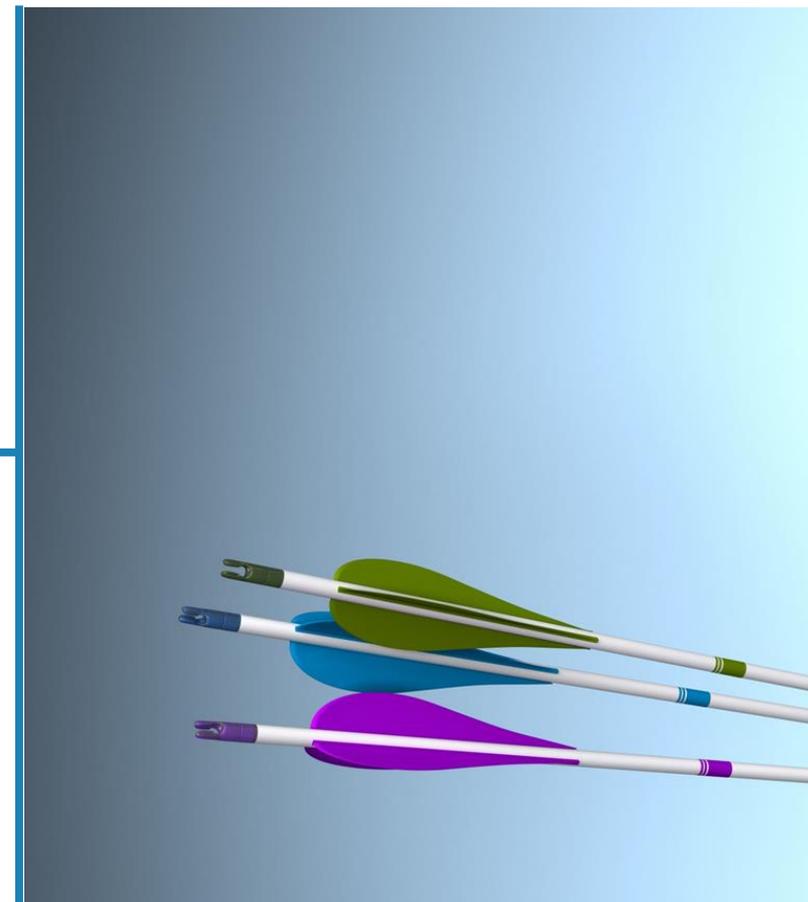




PAOI (JED 0-24 mois)

Objectifs :

- Partager les résultats de la démarche de travail réalisée depuis l'automne 2022 suite au mandat confié par le MSSSS au CCSMTL
- Présenter les mesures court terme et les orientations proposées





PAOI (JED 0-24 mois)

Pourquoi?

Quelques données qui parlent d'elles-mêmes



En protection de la jeunesse :

- L'âge moyen des intervenants est significativement moindre que dans les autres programmes
- Entre 2018 et 2021, la proportion des moins de 35 ans est passée de 47,2 % à 51,0 %

Pour l'ensemble du réseau :

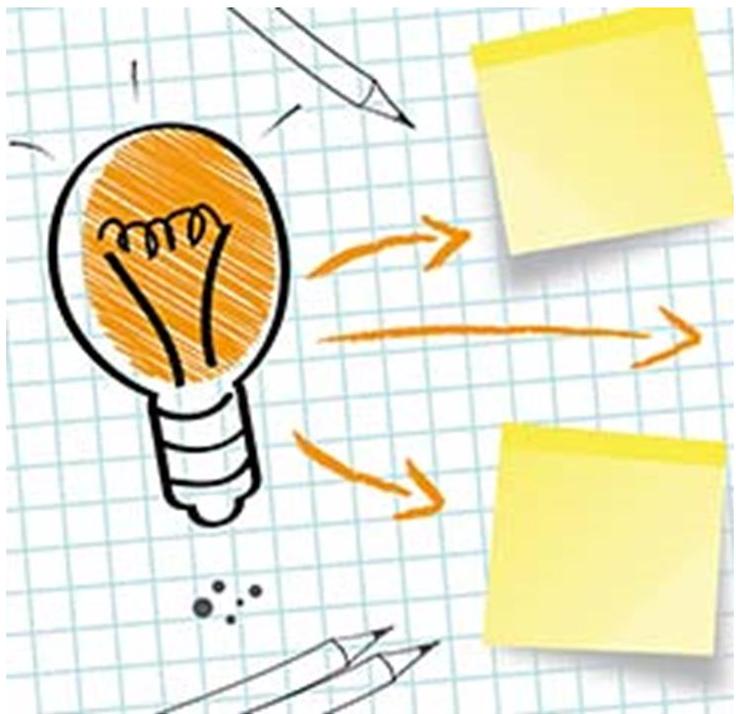
- La proportion des moins de 35 ans était de 38,6 % en 2021

En protection de la jeunesse :

- Environ 1 300 recrues ont été accueillies à titre de personnes autorisées au cours de la dernière année, sur un effectif global d'environ 3 300 ETC
- On estime que 60 % des recrues n'avaient ni stage ou expérience pertinente



PAOI (JED 0-24 mois)



Démarche et méthodologie :

- Entretien avec les répondants de 21/25 établissements, principalement experts en protection de la jeunesse
- Investigation des besoins de soutien à court terme pour l'ensemble des secteurs
- Consultation des documents existants au sein des établissements pour assurer l'actualisation des orientations relativement au PAOI
- Réalisation d'une recension rapide de la littérature portant sur les meilleures pratiques en matière de PAOI



PAOI (JED 0-24 mois)



État de situation en regard des pratiques actuelles :

- La majorité des établissements sont mobilisés autour de l'objectif d'offrir au nouveau personnel des activités d'accueil, d'orientation et d'intégration de même qu'un encadrement clinique à la hauteur de leurs besoins
- S'observe davantage dans le secteur de la protection de la jeunesse, la problématique du roulement de personnel et du rajeunissement de la main-d'œuvre y étant plus présente et particulièrement préoccupante
- Dans le secteur de la réadaptation, il y a certaines pratiques d'AOI plus ou moins structurées. Faute d'informations complètes, il est difficile pour nous d'établir un portrait précis des pratiques actuelles. Retenons toutefois qu'il y a aussi des enjeux critiques dans ce secteur
- Dans le secteur des services de proximité, on constate quelques initiatives intéressantes, l'existence d'outils pertinents, mais pas de programme structuré



PAOI (JED 0-24 mois)



Pratiques actuelles : réflexions et préoccupations

- La progression de la charge de cas
- La nécessité d'offrir un soutien accru les deux premières années
- Le recours aux intervenants séniors
- L'ajustement du parcours d'apprentissage selon les besoins
- L'ajustement de l'offre de soutien et d'accompagnement clinique
- Les conséquences relatives à l'ouverture des critères d'embauche



PAOI (JED 0-24 mois)



Pratiques actuelles : quelques solutions émergentes

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



PAOI (JED 0-24 mois)

Facteurs contextuels à prendre en considération :



- La pénurie de main-d'œuvre et les enjeux de rétention
- La transformation de la main-d'œuvre
- L'évolution des conditions de pratiques
- L'évolution de l'offre de formation
- L'évolution des modèles organisationnels et d'encadrement

Bref, un contexte globalement difficile qui requiert plus d'investissements en PAOI



PAOI (JED 0-24 mois)



Revue de la littérature

- Les éléments de convergence
 1. Importance d'assurer la qualité des services et la sécurité des soins

Tous les auteurs s'entendent

- le travail en protection de la jeunesse est complexe et nécessite des connaissances et des compétences dans des domaines d'intervention vastes et variés
- Il s'agit d'un travail stressant et éprouvant sur le plan émotionnel qui génère des risques pour la sécurité physique et psychologique des intervenants

Pour réussir à bien actualiser leur mandat, les intervenants doivent être hautement qualifiés, engagés et stables



PAOI (JED 0-24 mois)



Revue de la littérature

- Les éléments de convergence
 2. Besoin de moduler la charge de travail
 3. Se préoccuper de la satisfaction au travail

Charge de travail

- **Facteur déterminant** en situation d'apprentissage
- **Impact direct** sur la satisfaction au travail et le bien-être des employés

Satisfaction au travail

- Vision multidimensionnelle de la satisfaction au travail
- Le **bien-être de l'employé** en constitue la pierre angulaire
- Introduction du **concept du « fit » au travail** pour illustrer l'impact de l'adéquation entre les caractéristiques et les aspirations propres d'un individu et les diverses dimensions de son travail



PAOI (JED 0-24 mois)



Revue de la littérature

- Les éléments de convergence
 - 4. Préserver le sentiment de sécurité

Sentiment de sécurité :

- Lié au bien-être tant physique que psychologique
- Il importe d'outiller les intervenants pour faire face aux multiples menaces existantes
- Le traumatisme vicariant, la fatigue de compassion et l'épuisement professionnel sont des conséquences directes de la violence vécue, souvent cause de départ
- La menace médiatique et celle du blâme en chambre de la jeunesse pèsent grandement dans la balance et nécessitent une attention particulière
- La perception que l'organisation est dédiée au bien-être des employés est un facteur majeur de rétention



PAOI (JED 0-24 mois)



Revue de la littérature

- Les éléments de convergence
 5. Assurer une formation adéquate
 6. Veiller au soutien et à l'encadrement clinique

Formation

La littérature confirme ce que nous savons déjà :

- Une préparation adéquate au travail contribue à la fidélisation du personnel
- La formation est un **levier privilégié** pour outiller et développer les compétences des intervenants
- Un **parcours de formation ajusté** à la réalité du travail et des besoins individuels des recrues est essentiel

Soutien et encadrement clinique

- Est essentiel au bien-être, surtout pour les nouveaux employés qui ont **beaucoup à apprendre et à apprivoiser** en peu de temps
- L'encadrement doit se soucier de répondre à la fois aux besoins d'ordre opérationnel (liés à la tâche) qu'aux besoins d'ordre émotif



PAOI (JED 0-24 mois)



Revue de la littérature

- Les éléments de convergence
- 7. Favoriser le travail collaboratif

Soutien et travail collaboratif

- Le soutien organisationnel de même que le soutien entre pairs favorisent l'intention de rester
- Le travail collaboratif s'inscrit dans une « **culture collaborative** » et prône la mise en place de mesures qui mettent à **contribution l'ensemble des membres** d'une équipe le travail en réseau
- La **dimension relationnelle**, que ce soit avec les pairs, les autres professionnels ou la direction influence l'appréciation de la nouvelle génération du travail
- Les **relations avec les collègues** constitueraient la deuxième raison en importance sur le choix de demeurer dans une organisation



PAOI (JED 0-24 mois)



Revue de la littérature

- Les éléments de convergence
 8. Miser sur le sentiment de faire une différence
 9. Insister sur le rôle du gestionnaire

Mission et partenariat

Selon Sedivy et al. (2020):

- La première raison pour laquelle les intervenants qui œuvrent en protection de la jeunesse restent dans leur travail est l'opportunité de **faire une différence dans la vie des jeunes et leur famille**.
- Le travail en réseau, dans le cadre de partenariats bien établis, est un atout pour nourrir le sentiment d'aider efficacement les familles.

Rôle du gestionnaire

- Les gestionnaires jouent un **rôle de premier plan dans l'expérience « employé »**. Ils sont les principaux acteurs de leur intégration.
- Si l'employé est en congruence avec le type de leadership déployé, l'approche, les intentions et les valeurs véhiculées par son chef et la direction, il est probable qu'il ait davantage envie de rester et de s'engager, que s'il est en dissonance.



PAOI (JED 0-24 mois)

ANALYSE COMBINÉE DE LA LITTÉRATURE ET DE LA CONSULTATION :

- Le secteur de la protection de la jeunesse, et plus particulièrement celui de **l'application des mesures**, est celui qui soulève le plus de préoccupations, notamment :
 - enjeux critiques plus aigus
 - perspective d'agir sur la dynamique actuelle au niveau de l'embauche, de la rétention et de la fidélisation du personnel plus difficile à entrevoir
- Secteur **réadaptation avec hébergement**, plusieurs inquiétudes quant à la rétention et à la fidélisation des nouveaux employés
- **Première ligne** moins percutée par les conséquences du roulement de personnel, bien que présent. L'enjeu de l'appropriation rapide des connaissances et compétences en début d'emploi demeure crucial



PAOI (JED 0-24 mois)



Mesures proposées : PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT COURT TERME

Partager des outils et des contenus thématiques

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

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

- Constituer un forum de soutien et de partage à l'intention de ce personnel

Développer et harmoniser les outils et contenus pédagogiques PAOI

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

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

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

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

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



PAOI (JED 0-24 mois)

COMPOSANTE No 1

Le PAOI devrait reposer sur 3 axes interreliés, qui déterminent et transcendent l'ensemble des activités

AXE 1
Développement
des
connaissances
et compétences

Objectif : Soutenir le développement des connaissances et des compétences du nouvel intervenant et assurer une prestation de services de qualité.
Pistes d'action : Élaborer un parcours de formation ajusté aux besoins des nouveaux employés, proposer des modalités d'apprentissage diversifiées déployer les formations en temps opportun et selon une séquence prédéterminée.

AXE 2
Bien-être,
sentiment de
sécurité et
satisfaction au
travail

Objectif : Retenir et favoriser l'engagement des nouveaux employés.
Pistes d'action : Ajuster les pratiques de gestion en regard des dimensions affectives et émotives du travail et mettre en place un ensemble de mesures de soutien visant la sécurité, le bien-être et la satisfaction au travail des nouveaux employés.

AXE 3
Socialisation,
travail
collaboratif et
sentiment
d'appartenance

Objectif : Mettre en place des conditions favorables au développement d'un sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'organisation.
Pistes d'action : Valoriser le travail collaboratif et l'implication des membres de l'équipe au PAOI. Créer un lieu d'ancrage « social » pour le nouvel employé qui contribue au soutien opérationnel et émotionnel. Favoriser un climat d'équipe positif et la création de liens entre les membres de l'équipe.



PAOI (JED 0-24 mois)

COMPOSANTE No 2

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



- Le chef de service agirait à titre de responsable et serait maître d'œuvre du processus
- Il serait le 1er responsable de l'expérience employé
- Le type de leadership exercé affecte directement l'intention de rester ou de quitter une organisation
- L'approche, les intentions et valeurs véhiculées et la qualité de la relation avec le gestionnaire sont déterminantes pour le nouvel employé lorsqu'elles sont en congruence avec ses aspirations et besoins



PAOI (JED 0-24 mois)

COMPOSANTE No 3

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

- Une préparation adéquate au travail contribue à la rétention du personnel
- L'acquisition de l'ensemble des savoirs contribue au sentiment de compétence, de sécurité et de bien-être des intervenants
- Cela permet aussi de respecter les standards en matière de qualité de services
- L'ensemble des connaissances et compétences requises sont répertoriées selon le secteur d'intervention pour établir un parcours de formation ajusté aux exigences spécifiques du travail et aux besoins individuels des recrues
- Le profil de connaissances et de compétences initial de la recrue est établi et le parcours ajusté en conséquence



PAOI (JED 0-24 mois)

COMPOSANTE No 4

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



- En début d'emploi, il importe de moduler l'attribution de la charge de cas, pour éviter qu'une transition trop rapide entre la formation et le fait d'avoir une charge de cas en pleine autonomie vienne générer stress, sentiment d'impuissance et insatisfaction au travail; cela devant permettre le maintien de la capacité de donner un sens au travail conforme aux motivations initiales
- Il importe de distinguer les nouveaux employés ayant fait un stage ou détenant une expérience de travail et ceux qui n'en ont pas



PAOI (JED 0-24 mois)



COMPOSANTE No 5

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

Le programme serait découpé en quatre grandes étapes :

- Pré-accueil
- Accueil (organisationnel, équipe et direction)
- Orientation
- Intégration

L'intégration s'échelonne dans le temps

- Intégration Phase 1 (0-3mois) – Immersion et apprivoisement; apprentissages de base
- Intégration Phase 2 (3-6 mois) – Amorce du processus d'autonomisation; apprentissage des habiletés d'intervention
- Intégration Phase 3 (6-12 mois) – Poursuite des apprentissages pour une plus grande autonomie
- Intégration Phase 4 (12-24 mois) – Consolidation des acquis vers une pleine autonomie



PAOI (JED 0-24 mois)



COMPOSANTE No 6

Le PAOI devrait être formalisé et prévoir des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue



Le programme :

- Décrirait l'ensemble des étapes et activités déployées, de l'embauche à la fin de la période d'intégration
- Déterminerait les outils de suivi utilisés
- Préciserait les rôles et responsabilités des acteurs
- Déterminerait les cibles à atteindre sur le plan de la qualification professionnelle et de la rétention du personnel



Conclusion



Questions et discussions

