

ORIENTATIONS MINISTÉRIELLES
relatives au programme d'accueil,
d'orientation et d'intégration (PAOI)
pour le personnel des services de la
protection de la jeunesse

Coordination

Lesley Hill, sous-ministre adjointe à la protection de la jeunesse et directrice nationale de la protection de la jeunesse

Comité de rédaction

Geneviève Audet, conseillère stratégique et adjointe exécutive, ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
Michelle Dionne, consultante, centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CSM)

Jean-Marc Potvin, consultant, CIUSSS CSM

Caroline Giguère, conseillère aux programmes jeunesse, MSSS

Karine Boily-Grant, conseillère aux programmes jeunesse, MSSS

REMERCIEMENTS

Le sous-ministériat de la Protection de la jeunesse (SMPJ) remercie les différents acteurs du réseau de la santé et des services sociaux qui, lors des consultations menées auprès d'eux, nous ont permis, par la richesse de leurs points de vue et de leurs recommandations, de bien traduire la réalité et les besoins des intervenants œuvrant auprès des jeunes et des familles du Québec. Le SMPJ souligne également l'apport important du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS CSM) dans la réalisation de ces travaux.

Comité de coordination ministériel

Geneviève Audet, conseillère stratégique et adjointe exécutive, Sous-ministériat à la protection de la jeunesse, MSSS

Sébastien Patoine, conseiller-cadre, équipe transformation, SMPJ, MSSS

Patrick Corriveau, directeur de la Protection de la jeunesse, CIUSSS de la Capitale-Nationale
Mélissa Desjardins, DPJ et directrice du Programme jeunesse, centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CISSS) du Bas-St-Laurent

Colette Nadeau, DPJ, CISSS de l'Outaouais

Nathalie Bibeau, DPJe, CIUSSS CSM

Tommy Guillemette, adjoint à la DPJe, CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue

Marie-Josée Tremblay, DPJe adjointe, CISSS

Montréal-Est Jason Champagne, DPJe, CIUSSS CSM

Martyne Charland, Direction des ressources humaines, des communications

et des affaires juridiques (DRHCAJ), CIUSSS CSM

Isabelle Simard, directrice des services

multidisciplinaires CIUSSS Capitale-Nationale

Caroline Giguère, conseillère au programme jeunesse, MSSS

Collaborateurs du MSSS

Chantal Campeau, SMPJ, MSSS

Annie Cotton, SMPJ, MSSS

Hélène Groleau, SMPJ, MSSS

Annie Labonté, SMPJ, MSSS

Geneviève Poirier, SMPJ, MSSS

Éric St-Laurent, SMPJ, MSSS

Comité avisé

Michelle Dionne, consultante CIUSSS CSM

Jean-Marc Potvin, consultant CIUSSS CSM

Marie-Ève Mauger, adjointe au président-directeur général adjoint, CIUSSS CSM

ÉDITION :

La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Le présent document s'adresse spécifiquement aux intervenants du réseau québécois de la santé et des services sociaux et n'est accessible qu'en version électronique à l'adresse :

www.msss.gouv.qc.ca, section **Publications**

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Dépôt légal – 2025

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-555-01367-4 (version PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2025

Mot de la Directrice nationale de la protection de la jeunesse

Il y a 45 ans déjà, le Québec, progressiste et proactif, s'est doté de la Loi sur la protection de la jeunesse dans l'objectif noble de protéger ses enfants. Cette loi représentait un idéal, afin de bâtir une société profondément protectrice de ses enfants. Avant-garde en la matière, le Québec s'est graduellement doté de programmes publics et de politiques dans le but de réduire les inégalités sociales de santé. Aujourd'hui, la province affiche le taux de pauvreté infantile le plus bas du Canada, tout en offrant des services dans la communauté qui servent de modèle à d'autres juridictions. Œuvrer auprès des jeunes et des familles en difficulté est, à la base, une profession noble et importante dans la société. Il y a peu de temps, il était difficile de dénicher un emploi stable dans le secteur, ce qui renforçait chez nos jeunes éducateurs et travailleurs sociaux l'importance qu'ils accordaient à leur engagement.

Depuis la dernière décennie, au bout de quelques réformes, nous traversons une période de crise et de pénurie difficile dans les secteurs de la jeunesse, notamment à la protection de la jeunesse. Les conditions de travail sont plus difficiles et la tâche est complexe. Les intervenants sont de plus en plus jeunes et de moins en moins expérimentés, ce qui exige la mise en place des programmes d'accueil, d'orientation et d'intégration ambitieux et efficaces. Ces mesures sont d'autant plus nécessaires que les intervenants font face à des situations lourdes, marquées par la violence et une très grande détresse des familles.

Plus que jamais, il faut se donner les moyens de bien accueillir et intégrer nos nouvelles recrues, afin de pallier la perte d'expertise et le manque d'expérience, mais surtout pour garantir des services exemplaires aux jeunes et à leurs parents.

Retenir les nouveaux employés au cours des deux premières années suivant leur embauche est un enjeu critique auquel les milieux de pratique et de gestion doivent s'attarder. Créer des environnements stimulants d'apprentissage et de développement professionnel est essentiel à la rétention du personnel clinique et permet d'offrir une meilleure stabilité aux enfants.

Plusieurs éléments sont au cœur de la fidélisation du personnel : le travail collaboratif, le sentiment de sécurité physique et psychologique, le soutien, la charge de travail, la formation, la supervision, les opportunités de développement et le travail en réseau.

Ces orientations ministérielles visent à jeter les bases d'un programme d'accueil, d'intégration et d'orientation du nouveau personnel et à guider les établissements dans la mise en œuvre de bonnes pratiques en la matière. Elles visent à assurer des environnements de travail sains et sécuritaires pour les employés des secteurs de la protection de la jeunesse. L'objectif ultime est d'assurer des services continus et de qualité aux jeunes qui vivent en contexte de vulnérabilité.

Lesley Hill

Directrice nationale de la protection de la jeunesse

Table des matières

Introduction	1
Faits saillants du rapport du CCSMTL	4
1. Un secteur sous pression : pénurie, roulement et profils variés.....	4
2. Des pratiques d'accueil et d'intégration très variables.....	5
3. Les défis de la charge de travail et du parcours d'apprentissage	5
4. Le rôle déterminant du soutien clinique et du mentorat	6
5. Les effets sur la satisfaction, la sécurité et la rétention.....	6
6. Les attentes de la nouvelle génération.....	6
7. Les pratiques gagnantes à consolider.....	7
8. Nécessité d'un investissement accru et de transferts de connaissances	8
Les six orientations ministérielles	9
Orientation 1.....	10
Orientation 2.....	13
Orientation 3.....	14
Orientation 4.....	16
Orientation 5.....	18
Orientation 6.....	19
Rôles et responsabilités des acteurs de l'établissement	21
Conclusion	25
Recommandations pour les travaux ultérieurs	27
Bibliographie	28
Annexe A : Le PAOI : Étape par étape	29

Liste des acronymes

AM	Application des mesures, secteur
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLSC	Centre local de services communautaires
CRJDA	Centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation
CRUJeF	Centre de recherche universitaire sur les jeunes et les familles
CSDEPJ	Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse
CSMTL	Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
DNPJ	Directrice nationale de la protection de la jeunesse
DPJ	Direction de la protection de la jeunesse
DPJe	Direction des programmes jeunesse
EO	Évaluation-orientation, secteur
INESSS	Institut national d'excellence en santé et services sociaux
IUJD	Institut universitaire Jeunes en difficulté
JED	Jeunes en difficulté
LPJ	<i>Loi sur la protection de la jeunesse</i>
LGSSSS	<i>Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux</i>
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PAOI	Programme d'accueil-orientation-intégration
PROXI	Proximité, secteur
RI-RTF	Ressource intermédiaire et ressource de type familiale
RSSS	Réseau de la santé et des services sociaux
RTS	Réception et traitement des signalements, secteur

Introduction

La Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ, 2021) a mis en évidence la nécessité de renforcer l'encadrement professionnel et le soutien clinique, en particulier en ce qui concerne l'accueil, l'orientation et l'intégration des nouveaux employés. Elle a recommandé l'implantation d'un programme d'accueil-orientation-intégration (PAOI) uniformisé à l'échelle nationale, mais qui se module aux besoins des régions, afin d'assurer la pertinence, la qualité et la sécurité des services ainsi que d'attirer et de fidéliser les professionnels dans ce domaine¹. Notamment, sont observés :

- Une pénurie de main-d'œuvre, l'exode de personnel qualifié et le jeune âge des intervenants.
- Des intervenants inexpérimentés, envoyés rapidement « sur le terrain » avec peu d'outils cliniques et peu d'acquis.
- Une détérioration des conditions de pratique.
- Une complexité de la charge de travail.
- Peu de soutien ou de mentorat.
- Une disparité importante entre les régions du Québec.
- Un appauvrissement des formations obligatoires qui étaient offertes autrefois dans les centres jeunesse, notamment avant la réforme de 2015².

Plus précisément, la CSDEPJ a souligné l'importance d'implanter de bonnes pratiques relatives à l'accueil, l'orientation et l'intégration du nouveau personnel, tant dans les services de la protection de la jeunesse que dans les services de proximité, afin que les intervenants soient en mesure de faire face aux défis complexes de la pratique auprès des jeunes en difficulté et de leurs familles. Le rapport de la Commission a également mis en lumière une forte disparité entre les établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) quant aux pratiques d'accompagnement offertes aux nouveaux employés, constatant que les programmes actuels peinent à répondre adéquatement aux besoins des nouveaux intervenants et des milieux de pratique, notamment en protection de la jeunesse³.

Dans ce contexte, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a mandaté le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal pour proposer des orientations et des balises nationales visant à guider l'élaboration et la mise en

¹ Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2021). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*, p. 372. [2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf](#)

² Idem, p. 368-370.

³ POTVIN, Jean-Marc et DIONNE, Michelle (2023). *Rapport PAOI : Mandat pour la mise en place d'un programme d'accueil-orientation et d'intégration à l'attention du personnel du programme-service JED (1^{re} édition)*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, Québec, p. 6-7. Le mandat complet produit par le CCSMTL, par les auteurs Michelle Dionne et Jean-Marc Potvin, peut être consulté ici : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4712009>. Le présent document reprend les faits saillants de l'analyse effectuée, afin d'en dégager de grandes orientations.

Orientations ministérielles relatives au PAOI pour le personnel des services de la protection de la jeunesse

œuvre d'un PAOI dans tous les établissements du réseau. L'objectif est de soutenir le bien-être physique et psychologique des nouveaux intervenants, de favoriser leur rétention et d'assurer la qualité des services offerts aux jeunes ainsi qu'à leurs familles⁴.

Le rapport détaillé du CCSMTL présente une analyse des façons de faire actuelles dans toutes les régions du Québec, des données contextuelles spécifiques aux différentes régions et les pratiques de référence issues de la littérature. Toutes ces données mettent en lumière des écarts avec les meilleures pratiques pour assurer une plus grande fidélisation des nouveaux employés œuvrant dans les secteurs d'activité de la protection de la jeunesse.

De plus, le rapport met en lumière que la diversité des profils d'embauche, la pénurie de main-d'œuvre et la diminution de la qualification pré-emploi rendent impératif le développement d'un PAOI structuré, progressif et adapté à la réalité des nouveaux employés des secteurs d'intervention de la protection de la jeunesse.

Le travail auprès des enfants, des jeunes et des familles en difficulté représente un défi majeur pour le réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Ce secteur exige un engagement stable, une vaste gamme de connaissances et de compétences, ainsi qu'une capacité d'adaptation constante face à la complexité et à l'intensité des situations rencontrées⁵. Les nouveaux intervenants doivent assimiler rapidement de nombreux apprentissages, ce qui accentue le stress et le risque de découragement, surtout en l'absence d'un accompagnement structuré et soutenu.

Ainsi, il est reconnu que la mise en œuvre d'un programme d'accueil, d'orientation et d'intégration (PAOI) structuré et formalisé favoriserait l'intégration du personnel, renforcerait le sentiment de sécurité et la satisfaction au travail, et améliorerait l'attraction ainsi que la fidélisation des employés. Ces éléments contribueraient par ailleurs à rehausser la qualité des services offerts à la population.

Le PAOI vise donc à offrir un parcours structuré, progressif et individualisé, combinant accueil organisationnel, orientation fonctionnelle et intégration professionnelle, avec des activités de formation, de supervision, de mentorat et de soutien psychosocial adaptées aux besoins identifiés. L'atteinte de ces objectifs nécessite la mise en place de mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue, afin de garantir l'actualisation des meilleures pratiques et la réponse aux enjeux spécifiques de chaque région et milieu de pratique⁶.

Plus de 60 % des nouvelles personnes embauchées en 2022 dans les services de la protection de la jeunesse n'avaient effectué de stage ni acquis d'expérience pertinente dans le domaine, ce qui accentue les besoins d'accompagnement et de formation dès leur entrée en poste⁷. Cette réalité impose de repenser les stratégies d'accueil, d'orientation et d'intégration, afin d'offrir un soutien adapté à la diversité des parcours et de renforcer la qualification professionnelle dès l'entrée en fonction. Le programme s'adresse aux nouveaux intervenants qui devront travailler en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) au sein de la Direction du programme jeunesse (DPJe) et de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ), qui ont peu ou pas d'expérience dans le

⁴ Idem, p. 7.

⁵ Idem, p. 6.

⁶ Idem, p. 53-54.

⁷ Idem, p. 18.

Orientations ministérielles relatives au PAOI pour le personnel des services de la protection de la jeunesse

domaine. Il s'adresse aux recrues des services de la protection de la jeunesse, des services aux jeunes contrevenants et de la réadaptation. Cela inclut tant les personnes pour qui il s'agit d'un premier emploi dans ce secteur que celles en provenance d'autres établissements ou programmes, et qui nécessitent une intégration adaptée.

Les activités du PAOI sont également destinées aux gestionnaires de proximité, aux personnes assurant un soutien clinique, ainsi qu'aux membres de l'équipe appelés à interagir avec le nouvel employé. En outre, ces activités concernent les collaborateurs d'autres directions impliquées dans le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux intervenants, tels que les ressources humaines, les services multidisciplinaires et les équipes interdisciplinaires.

Les orientations ministérielles, soient les balises servant à l'élaboration des PAOI et qui sont présentées dans ce document, reposent sur la conviction que l'intégration efficace des nouveaux employés est un levier essentiel pour assurer la stabilité des équipes, la continuité des services et la qualité des interventions auprès des jeunes en difficulté et de leurs familles. Elles s'inscrivent dans une perspective d'amélioration continue, en misant sur la complémentarité des acteurs – gestionnaires, conseillers cliniques, équipes interdisciplinaires – et la mobilisation de l'ensemble des ressources du réseau, y compris les nouveaux employés eux-mêmes.

En publiant ces orientations ministérielles relatives au PAOI du personnel des différents services de la protection de la jeunesse, l'objectif poursuivi est d'assurer un programme rigoureux qui permet aux nouveaux employés d'acquérir, dans des conditions les plus optimales possibles, les connaissances et les compétences nécessaires à travailler dans un contexte spécialisé. Il vise également à ce que les intervenants se sentent reconnus, soutenus et valorisés afin qu'ils se projettent dans une carrière en protection de la jeunesse auprès des jeunes vulnérables et de leur famille. Ces orientations ministérielles doivent guider les établissements dans l'élaboration d'un PAOI adapté aux besoins et aux spécificités de chaque région, tout en respectant les principes établis par le MSSS. Cette flexibilité s'avère nécessaire pour tenir compte des réalités propres aux réalités locales, ce qui pourrait conduire à un taux d'implantation et de réussite plus élevé.

Le MSSS est conscient des défis que représentent le développement et l'implantation d'un tel programme pour les établissements. Pour y parvenir, il est nécessaire de planifier et de concevoir des stratégies de déploiement adaptées localement, et ce, en tenant compte des enjeux et des réalités spécifiques de chaque région. De plus, avec la création de Santé Québec, l'implantation des bonnes pratiques, le soutien à la coordination, la mutualisation des outils et/ou des approches ainsi que le suivi des résultats pourront faire l'objet de mesures particulières.

Faits saillants du rapport du CCSMTL

Le rapport sur le PAOI, réalisé par le Centre intégré universitaire du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL), brosse un portrait détaillé des pratiques actuelles, des défis et des facteurs de réussite en matière d'accueil, d'orientation et d'intégration du personnel dans le programme-services Jeunes en difficulté (JED). Les constats suivants émergent de l'analyse terrain, des consultations auprès de 21 établissements et de la revue de littérature scientifique et grise⁸.

Le contexte est marqué par des défis majeurs, tant sur le plan de la main-d'œuvre que des conditions de pratique et de la transformation des profils d'embauche. En somme, l'élaboration d'un PAOI efficace et adapté au contexte québécois repose sur la prise en compte de multiples facteurs, dans une perspective d'amélioration continue et de mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés⁹.

Le travail auprès des enfants, des jeunes et des familles en difficulté est à la fois exigeant et empreint d'une grande responsabilité. Il requiert un engagement profond, une expertise étendue et une multitude de compétences touchant à la fois **le savoir** (ensemble de connaissances acquises), **le savoir-faire** (compétences techniques) et **le savoir-être** (compétences personnelles et comportementales). À leur arrivée, les nouveaux intervenants doivent assimiler une grande quantité de connaissances en peu de temps et faire face à de nombreux défis, ajoutant ainsi au stress quotidien lié à la nature de leur travail. Prévenir le découragement et la désertion dans ce domaine d'intervention par un soutien et un accompagnement continu devient un impératif dans les défis actuels du marché de l'emploi et des grands besoins de la population.

Par conséquent, le transfert de connaissances à travers un PAOI va bien au-delà de la simple diffusion d'informations : il s'agit d'un processus pour soutenir les nouveaux employés en les aidant à s'approprier les savoirs requis de manière concrète et adaptée à leur réalité professionnelle. Cette approche permet de favoriser une intégration réussie et de renforcer la compétence ainsi que la résilience des intervenants face aux défis de leur contexte de pratique.

1. Un secteur sous pression : pénurie, roulement et profils variés

Depuis les dernières années, le secteur de la protection de la jeunesse est confronté à une pénurie persistante de main-d'œuvre et à un taux de roulement annuel estimé à près de 40 % des effectifs. La transformation de la main-d'œuvre s'explique aussi par une diminution de la qualification pré-emploi, en raison de l'élargissement des critères d'embauche et de la diversité des formations académiques des nouvelles recrues, alors que la majorité des

⁸ Idem, p. 10-41.

⁹ Idem, p. 53-54.

nouveaux embauchés n’avaient ni les connaissances ni l’expérience requises avant leur entrée en fonction. Entre 2018 et 2021, la proportion des moins de 35 ans en protection de la jeunesse est passée de 47,2 % à 51 %, ce qui témoigne d’un rajeunissement marqué de la main-d’œuvre, mais aussi d’une augmentation du taux de renouvellement des effectifs¹⁰.

Par ailleurs, la pression sur les équipes existantes et la surcharge de travail sont exacerbées par la multiplication des dossiers en attente, la complexité croissante des situations familiales et la lourdeur administrative. Les conditions de pratique se sont dégradées au fil des années, avec une augmentation des charges de cas, une diminution du temps consacré aux familles et une exposition accrue à la violence et à la détresse psychologique¹¹. Ces facteurs contribuent à un climat d’instabilité et à un cercle vicieux de roulement de personnel. Ce contexte fragilise la continuité et la qualité des services, affectant et décourageant au passage les plus persévérants, qui se retrouvent avec une charge de travail alourdie en raison du contexte d’instabilité ainsi généré. Pour les enfants et les familles, ce roulement de personnel entraîne une discontinuité, un sentiment de recommencement constant et des délais d’attente, dans un contexte déjà très difficile. Cette situation nuit également à l’efficacité des trajectoires de services, en prolongeant le temps de suivi.

2. Des pratiques d’accueil et d’intégration très variables

Le rapport met en lumière une forte hétérogénéité des pratiques entre les établissements. Environ un tiers des établissements disposent d’un PAOI structuré et formalisé, un autre tiers sont en développement, tandis que le reste n’a que des outils ou des activités ponctuelles sans programme global¹². Cette variabilité se traduit par des écarts importants dans la qualité du soutien offert aux nouveaux employés, ce qui influence à la fois leur sentiment de compétence et leur engagement à long terme.

L’harmonisation des pratiques représente un défi important et la formalisation des PAOI apparaît nécessaire pour réduire les disparités entre les régions et optimiser l’utilisation des ressources existantes. La diversité des modèles organisationnels, la variabilité des modalités d’accompagnement (p. ex : parrainage, mentorat, accompagnement professionnel, etc.) et l’absence d’évaluation formelle des programmes en place sont identifiées comme des zones de développement à renforcer pour améliorer la cohérence et l’efficacité des pratiques.

3. Les défis de la charge de travail et du parcours d’apprentissage

La progression de la charge de cas constitue un enjeu central : la pression des listes d’attente et la nécessité de répondre rapidement aux besoins des familles conduisent souvent

¹⁰ Idem, p. 17-18.

¹¹ Idem, p. 20-21.

¹² Idem, p. 10-11 et 23-24.

à l'attribution trop rapide d'une charge complète aux nouveaux employés, au détriment de leur apprentissage et de leur adaptation¹³. En outre, les répondants s'entendent sur l'importance d'une charge progressive, mais la réalité opérationnelle rend difficile le respect de cette balise.

De plus, l'absence d'un parcours d'apprentissage préétabli, structuré et adapté au profil de chaque nouvel employé limite l'efficacité du transfert de connaissances et la consolidation des compétences essentielles à la pratique clinique¹⁴.

4. Le rôle déterminant du soutien clinique et du mentorat

La présence de professionnels expérimentés dédiés au soutien clinique, même à temps partiel, est identifiée comme une pratique gagnante unanimement reconnue¹⁵. Les pratiques gagnantes identifiées incluent également la mise en œuvre d'un parcours d'apprentissage séquencé, l'attribution progressive de la charge de travail et le maintien d'un accompagnement terrain structuré pendant toute la période d'intégration¹⁶. De plus, le fort roulement de personnel et la rareté des intervenants séniors compliquent la mise en place d'un accompagnement terrain intensif (« faire avec »), pourtant crucial dans les premières semaines d'emploi.

Le rapport souligne aussi l'importance de clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs (gestionnaires, conseillers cliniques, pairs) pour éviter toute confusion et pour assurer une complémentarité efficace dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés¹⁷.

5. Les effets sur la satisfaction, la sécurité et la rétention

Les conditions de pratique difficiles, la charge émotionnelle et la complexité des situations rencontrées exposent les nouveaux employés à un risque accru de découragement, de stress et de départ prématuré. La satisfaction au travail, le sentiment de sécurité (physique et psychologique) et la reconnaissance organisationnelle sont identifiés comme des facteurs déterminants pour la rétention. Par ailleurs, les pratiques de soutien social, de travail collaboratif et de reconnaissance sont des éléments à renforcer afin de contrer l'isolement et l'usure professionnelle¹⁸.

6. Les attentes de la nouvelle génération

Les jeunes intervenants expriment des attentes élevées en matière de sens au travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de rétroaction fréquente et de

¹³ Idem, p. 13, 28.

¹⁴ Idem, p. 14, 50.

¹⁵ Idem, p.15 et 33.

¹⁶ Idem, p. 15-16 et 25.

¹⁷ Idem, p. 23-24.

¹⁸ Idem, p. 20-21, 29-31, 34.

développement professionnel. Des facteurs comme l'anxiété de performance, le besoin de reconnaissance et la recherche d'un environnement inclusif et soutenant doivent être pris en compte dans l'élaboration des PAOI¹⁹.

Les éléments suivants figurent parmi les caractéristiques et les besoins les plus fréquemment exprimés par les nouveaux intervenants²⁰ :

- Un besoin marqué de flexibilité et d'autonomie, telle que la possibilité d'adapter son horaire, de recourir au télétravail et de trouver un équilibre entre la vie personnelle et vie professionnelle.
- Une quête de sens, d'utilité sociale et une contribution positive à la société.
- Une soif d'apprentissage et de développement professionnel; une diversité d'expériences et d'opportunités concrètes de progression ainsi que d'acquisition de nouvelles compétences.
- L'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.
- Des attentes élevées en matière de rétroaction et de soutien, combinant à la fois autonomie et accompagnement, ainsi que la reconnaissance et la possibilité de participer activement à l'amélioration des pratiques organisationnelles.

Il devient ainsi essentiel de proposer des PAOI personnalisés, de valoriser la participation des jeunes employés aux décisions qui les concernent, de mettre en place des modalités de travail flexibles et de renforcer les actions en faveur de l'inclusion et du développement professionnel. L'actualisation des PAOI doit aussi tenir compte de ces réalités pour assurer l'attraction, l'engagement et la rétention de la nouvelle génération dans les services de la protection de la jeunesse²¹.

7. Les pratiques gagnantes à consolider

Le rapport identifie plusieurs pratiques à prioriser dans les PAOI :

- La désignation de professionnels expérimentés pour assurer le soutien clinique aux nouveaux employés.
- La mise en place d'activités d'observation, de co-intervention et d'accompagnement terrain durant les premières semaines.
- Le séquençement des activités d'apprentissage et des formations obligatoires sur une période de 24 mois.
- L'attribution progressive de la charge de travail selon les capacités et les besoins du nouvel intervenant.

¹⁹ Idem, p. 19, 37.

²⁰ Deskéo (2024), Dionne et Potvin 2023.

²¹ Potvin & Dionne, 2023, p. 37-38.

- L'élaboration d'un parcours d'apprentissage individualisé, combinant différentes modalités de soutien (ateliers, formations en ligne, accompagnement professionnel, supervision et activités pratiques).
- L'offre de rétroaction régulière et de soutien émotionnel afin de prévenir le découragement et les départs hâtifs.
- Le délestage progressif des mesures de soutien après la période formelle d'intégration²².

8. Nécessité d'un investissement accru et de transferts de connaissances

Le rapport conclut que l'adoption de bonnes pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration est essentielle, mais doit s'accompagner d'un investissement accru en ressources, en formation et en soutien clinique. L'harmonisation des pratiques entre les régions, la formalisation des parcours d'intégration et l'évaluation continue des retombées sont indispensables pour stabiliser la main-d'œuvre et pour améliorer la qualité des services aux jeunes et aux familles.

Les PAOI à développer et à mettre en œuvre devront également prévoir des modalités de transfert de connaissances couvrant l'ensemble des savoirs et des compétences requis sur la base des outils qui sont déjà à la disposition des établissements, ou qui leur sont accessibles.²³

²² Idem, p. 15, 53-54.

²³ Idem, p. 22.

Les six orientations ministérielles

Orientation 1 :

Le PAOI doit inclure des activités dans les trois principaux axes :

- 1.1 Soutenir le développement des connaissances et compétences.
- 1.2 Assurer le bien-être, la sécurité et la satisfaction au travail.
- 1.3 Veiller au développement d'un sentiment d'appartenance et de socialisation.

Ces axes transcendent le processus et l'ensemble des activités.

Orientation 2 :

Le PAOI repose sur l'implication active des gestionnaires de proximité qui utilisent des modalités de soutien et d'accompagnement structurées et coordonnées.

Orientation 3 :

Le PAOI prévoit un parcours d'apprentissage suivant l'embauche, assurant l'acquisition des connaissances et des compétences requises pour les nouveaux employés ainsi qu'une intégration optimale de ces compétences dans leur pratique.

Orientation 4 :

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

Orientation 5 :

Le PAOI est séquencé par phases d'apprentissage et d'autonomie sur une période de 24 mois.

Orientation 6 :

Le PAOI est formalisé au sein des directions du programme jeunesse et de la protection de la jeunesse et prévoit des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue.

Orientation 1

Le PAOI doit inclure des activités dans les trois principaux axes :

- 1.1 Soutenir le développement des connaissances et compétences.
- 1.2 Assurer le bien-être, la sécurité et la satisfaction au travail.
- 1.3 Veiller au développement d'un sentiment d'appartenance et de socialisation.

Ces axes transcendent le processus et l'ensemble des activités.

Un PAOI efficace doit en tout temps répondre aux impératifs des trois axes fondamentaux. Bien que poursuivant des finalités spécifiques, ces axes sont interreliés et constituent des balises de qualité pour l'élaboration de l'ensemble du processus. Ils guident le choix des approches, des outils et des activités, ainsi que des pratiques de gestion et des modalités de soutien et d'accompagnement.

Les principaux constats tirés des données expérientielles et de la littérature scientifique démontrent clairement que la réalité du travail auprès des jeunes en difficulté et de leur famille, notamment en protection de la jeunesse, est complexe, stressante et émotionnellement exigeante. Le contexte de la pratique, qui génère d'importants risques pour l'intégrité physique et psychologique des intervenants, impose que les organisations mettent en place des actions concrètes, particulièrement auprès des nouveaux intervenants, pour assurer leur sécurité.

Les trois axes regroupent les principaux facteurs ayant un effet marqué sur la rétention du personnel et sur la diminution des facteurs favorisant les départs.

1.1 Soutenir le développement des connaissances et compétences

Le développement des connaissances et compétences des nouveaux employés est un processus nécessitant l'acquisition initiale de divers contenus jugés incontournables et pertinents suivant l'embauche, ainsi que des opportunités d'apprentissage structurées au cours des 24 premiers mois. En investissant dans ce développement professionnel, les organisations garantissent des services de qualité et contribuent au bien-être optimal des enfants et des jeunes dont elles ont la responsabilité. Elles permettent également aux intervenants de se sentir soutenus et confiants dans l'exercice de leurs fonctions.

Les nouvelles réalités du marché de l'emploi et des pratiques de gestion des ressources humaines ont entraîné un élargissement et une standardisation des processus d'embauche des nouveaux intervenants dans les secteurs de la protection de la jeunesse. Cette évolution se traduit notamment par la prise en compte d'une plus grande variété de formations académiques ou des parcours de formation initiale dans la sélection des candidats. Combinée à la mouvance de la main-d'œuvre, elle entraîne plusieurs répercussions sur la qualification des nouveaux intervenants souhaitant exercer une pratique clinique en protection de la jeunesse.

Tout d'abord, l'embauche de candidats avec des formations académiques, complétées ou en cours, ou socioprofessionnelles différentes de celles historiquement reconnues, se répercute sur le degré de préparation à l'emploi et de qualification pour assumer les tâches attendues des intervenants. Ainsi, bien souvent, ces formations initiales ne comprennent pas de stages pertinents ou significatifs en milieu de pratique, notamment dans les services destinés aux jeunes en difficulté.

Ensuite, étant donné que la pratique auprès de la clientèle des services en protection de la jeunesse requiert un niveau d'expertise et de connaissances spécifiques, il est nécessaire que le milieu de pratique offre des activités de transfert de connaissances et de soutien à l'intégration dans la pratique pour ces intervenants. L'accès à la formation en milieu de travail est étroitement relié à la satisfaction et au bien-être au travail²⁴. De plus, l'accompagnement professionnel, directement sur le terrain, contribue de façon importante à la rétention du personnel, tout comme le soutien clinique.

Il est important de bien identifier les connaissances requises et de planifier rigoureusement des modalités de formation diversifiées permettant de les acquérir selon un calendrier prédéterminé.

1.2 Bien-être, sentiment de sécurité et satisfaction au travail

L'importance de veiller au bien-être, au sentiment de sécurité et à la satisfaction au travail des nouveaux employés est déterminante. Leur épanouissement personnel et professionnel est essentiel pour assurer l'exécution adéquate de leurs tâches ainsi que leur fidélisation. La dimension affective revêt une importance particulière, car les professionnels sont confrontés quotidiennement à des situations délicates et souvent bouleversantes. Les situations auxquelles les recrues sont confrontées peuvent être extrêmement difficiles et susciter des émotions intenses, telles que la tristesse, la colère ou l'impuissance.

Il est crucial de reconnaître que ces émotions font partie intégrante du travail et de mettre en place des mesures de soutien telles que des rencontres régulières avec la personne dédiée au soutien clinique, des groupes de soutien entre pairs, des programmes de gestion du stress ou des interventions psychologiques en cas de besoin. Il est impératif que l'expression des émotions soit valorisée afin que les intervenants se sentent soutenus et compris.

Ainsi, il est nécessaire d'ajuster les pratiques de gestion et les PAOI en tenant compte des dimensions affectives et émotives du travail. De plus, il est important de mettre en place un ensemble de mesures de soutien visant la sécurité, le bien-être et la satisfaction au travail des nouveaux employés.

De plus en plus, les attentes et les caractéristiques des intervenants par rapport à leur milieu de travail évoluent, et les milieux de pratique doivent adapter leurs approches afin de répondre aux besoins de leurs travailleurs pour favoriser leur fidélisation à l'organisation. La pratique

²⁴ Jankarik, A., (2010). Recension de pratiques sur les programmes de formation d'accueil et processus de probation pour les nouveaux intervenants psychosociaux, [Centre de réadaptation La Myriade](#).

auprès des jeunes en difficulté et de leur famille en protection de la jeunesse est souvent marquée par l'adversité. Un déséquilibre trop prononcé ou prolongé entre le travail et la vie personnelle devient un facteur de départ, tout comme la violence à laquelle les intervenants peuvent être exposés ou même faire l'objet. La sécurité au travail est un facteur étroitement lié à la fidélisation en protection de la jeunesse, car le sentiment de sécurité est intimement relié au sentiment de bien-être et de satisfaction au travail. De ce fait, les jeunes intervenants peuvent se sentir plus vulnérables, vivre plus de stress et avoir besoin de plus de soutien.

« Parmi plus de trente-six facteurs identifiés comme prédicteurs de l'intention de quitter un emploi chez les intervenants en protection de la jeunesse aux États-Unis (Kim et Kao, 2014), la satisfaction au travail apparaît au nombre de ceux qui ont le plus d'impact »²⁵. La satisfaction au travail découle de plusieurs facteurs, dont trouver un sens à son travail, se sentir compétent et outillé, avoir du soutien, aimer son équipe de travail et son superviseur, se sentir reconnu, entre autres.

D'abord et avant tout, la première source de motivation des intervenants demeure l'opportunité de faire une différence dans la vie des enfants et de leurs familles²⁶.

1.3 Socialisation, travail collaboratif et sentiment d'appartenance

La socialisation, le travail collaboratif et le sentiment d'appartenance sont des éléments essentiels à l'intégration harmonieuse des nouveaux employés au sein de l'organisation et à leur épanouissement professionnel. Les interactions avec les collègues et les collaborateurs favorisent la création de liens professionnels et personnels, ce qui permet aux nouveaux employés de se sentir intégrés et acceptés dans leur nouvel environnement de travail.

Un climat d'équipe positif et la création de liens entre les membres de l'équipe sont cruciaux pour les nouveaux employés, qui ont besoin de s'ancrer socialement dans leur nouveau milieu de travail. En cas d'instabilité ou de climat difficile au sein de l'équipe de travail, il est nécessaire de fournir aux nouveaux employés un autre lieu d'ancrage professionnel, tel qu'une communauté de pratique. Cependant, l'équipe d'appartenance reste le terreau le plus naturel et accessible pour s'ancrer et développer des liens. Il est donc impératif que les gestionnaires investissent dans cette dimension afin de permettre l'émergence d'un climat d'équipe positif et stimulant.

Les nouveaux employés doivent être encouragés à participer activement aux équipes de travail, à partager leurs idées et à contribuer à la résolution des problèmes. Cette collaboration renforce le sentiment d'utilité et de contribution sociale, tout en offrant des opportunités d'apprentissage et de développement professionnel. Elle permet également de développer un réseau de soutien solide, de favoriser l'échange d'idées et d'expériences, et de renforcer le sentiment d'engagement envers la mission commune.

²⁵ Kim et Kao, 2014, cité dans Idem, p. 29.

²⁶ Sedivy et coll., 2020, cité dans idem, p 34.

Enfin, le soutien social en milieu de travail est un des facteurs qui contribue le plus fortement à l'intention d'un nouvel employé de demeurer en poste. Les données issues de la littérature scientifique montrent clairement qu'un meilleur soutien de la part de l'organisation, incluant le soutien opérationnel, émotionnel et le travail collaboratif favorisent le sentiment d'appartenance et leur appréciation du travail.

Orientation 2

Le PAOI repose sur l'implication active des gestionnaires de proximité, qui utilisent des modalités de soutien et d'accompagnement structurées et coordonnées.

Les gestionnaires de proximité jouent un rôle clé dans l'intégration des nouveaux employés. Leur leadership, leurs intentions, les valeurs qu'ils véhiculent, et la qualité de la relation établie influencent directement la décision du personnel de rester ou non au sein de l'organisation. Par leurs comportements, les gestionnaires incarnent et transmettent les valeurs organisationnelles et celles de la haute direction. Ils constituent le premier lien pour développer le sentiment de compétence et d'appartenance, et illustrent l'importance accordée au développement des compétences. Un accompagnement de qualité, bien structuré et adapté aux besoins des intervenants, est également indispensable pour assurer leur bien-être. Plus la tâche est exigeante et complexe, plus l'accès à ce soutien devient crucial, tant pour le transfert de connaissances que pour l'apport de soutien opérationnel et émotionnel, des éléments qui contribuent à la qualification des interventions auprès des familles.

Il est important de rappeler que le chef de service est le premier responsable de l'expérience employé. Il assure une présence directe et régulière auprès du nouvel employé, dès l'accueil et tout au long du processus. Sa présence doit être plus fréquente dans les premières semaines et les premiers mois afin, notamment, de :

- Donner de la rétroaction régulière à l'employé et valoriser sa contribution.
- Établir un climat de confiance et d'ouverture favorable à l'expression et à l'échange.
- Être attentif aux besoins tant opérationnels qu'émotionnels du nouvel employé.
- Coordonner le processus d'accompagnement et de supervision.
- Exercer un suivi du processus et procéder aux ajustements si requis.

Le chef de service désigne également un professionnel dédié au soutien clinique pour guider et accompagner le nouvel employé tout au long de son parcours d'apprentissage et d'adaptation. Ceci implique la présence de gestionnaires de proximité en quantité suffisante avec un taux gestionnaire/employés raisonnable. Par ailleurs, les moments d'échange réguliers avec les collègues et les personnes dédiées au soutien clinique permettent de répondre aux questions, de résoudre les problèmes et de créer un environnement de travail favorable à l'apprentissage et à la collaboration.

Enfin, l'intensité et la fréquence des activités de soutien et d'accompagnement doivent être adaptées selon la complexité et la lourdeur de la tâche, la charge émotionnelle et affective liée au

travail et le niveau d'autonomie de l'intervenant. Ces aspects permettent de s'assurer que chaque intervenant reçoit le soutien adéquat pour réussir pleinement dans son rôle, favorisant une intégration réussie et durable au sein de l'équipe.

Le personnel d'encadrement doit être soutenu et habilité à accueillir et à intégrer son nouveau personnel et avoir une charge de travail leur permettant d'incarner adéquatement cette importante fonction.

Orientation 3

Le PAOI prévoit un parcours d'apprentissage suivant l'embauche, assurant l'acquisition des connaissances et compétences requises pour les nouveaux employés, ainsi qu'une intégration optimale de ces compétences dans leur pratique.

L'adéquation entre les compétences attendues par le milieu de pratique et celles qu'acquiert et démontre le nouvel employé est un facteur déterminant pour favoriser la rétention et la satisfaction au travail. Un parcours d'apprentissage ajusté selon les besoins spécifiques de chaque secteur et des individus renforcera le sentiment de compétence et de sécurité des intervenants et assurera une meilleure qualité des services aux usagers. Par ailleurs, différentes modalités d'apprentissage sont proposées. Ainsi, les activités d'apprentissage sont variées, facilement accessibles, ciblées et placées dans une séquence logique qui favorise la rétention de l'information et l'intégration des nouvelles connaissances. Enfin, le parcours d'apprentissage détermine les connaissances et les compétences attendues et est personnalisé au rythme de chaque apprenant.

Les nouveaux employés sont conviés à un programme d'apprentissage structuré par étapes. Ils assistent notamment à des rencontres thématiques sur des sujets tels que les lois, les signes de maltraitance, la gestion des risques, la clarification du projet de vie, la tenue de dossier et la rédaction de rapport.

Le profil de connaissances et compétences initial de la recrue est établi et le parcours d'apprentissage proposé est ajusté en conséquence. Différentes modalités d'appropriation des connaissances sont prévues et certains grands principes guident leur mise en œuvre :

- Le besoin de socialiser et de profiter d'échanges entre collègues est considéré dans le choix des stratégies d'apprentissage.
- Les styles d'apprentissage sont, autant que possible, pris en considération.
- La formation sur le terrain (transfert de connaissance dans l'action) soit en observation, en accompagnement ou en co-intervention est favorisée et utilisée systématiquement pour les recrues sans stage ou expérience pertinente.
- Les contenus de formation sont cohérents avec les pratiques organisationnelles et sont applicables dans la réalité.

- Le parcours d'apprentissage permet d'accroître le sentiment de compétence, de sécurité et de bien-être, et la transition entre ce parcours et la responsabilité d'une pleine charge en autonomie est synchronisée.
- Les contenus d'apprentissage sont offerts au moment opportun selon les besoins prioritaires et à un rythme permettant l'intégration de ces derniers.
- Les thématiques sont séquencées, s'amorçant par les compétences de base générales requises dans toutes les situations, en allant vers les compétences spécifiques ou spécialisées.

Il existe plusieurs modalités de soutien et d'apprentissage possibles, notamment :

- **Soutien clinique et encadrement** : Les nouveaux employés doivent pouvoir bénéficier d'un soutien clinique régulier par des professionnels expérimentés. Ce soutien peut prendre la forme de rencontres individuelles, de discussions en groupe et de rétroactions sur le travail effectué.
- **Parrainage/marrainage** : Les nouveaux employés peuvent être jumelés à des intervenants qui ont une expérience significative et qui sont disposés à les accompagner dans leur intégration. Ces derniers peuvent fournir un soutien personnalisé, partager leurs connaissances et leur expertise, et aider les nouveaux employés à s'intégrer et à se développer dans leur rôle.
- **Ressources et supports documentaires** : Les nouveaux employés peuvent avoir accès à des ressources et des supports documentaires pour les aider dans leur travail. Cela peut inclure des manuels, des guides, des politiques et des procédures, des outils d'évaluation, des rapports de recherche, etc.
- **Observation sur le terrain** : Une façon efficace d'apprendre est d'observer les intervenants expérimentés sur le terrain. Les nouveaux employés peuvent accompagner ceux-ci lors de visites à domicile, de réunions avec des familles et d'autres situations d'intervention.
- **Présentation en salle** : Cela peut inclure les ateliers thématiques de groupe, des conférences, des études de cas et des discussions interactives.
- **Apprentissage en ligne** : Les plateformes d'apprentissage en ligne offrent la possibilité de présenter des contenus à distance. Les apprentissages en ligne offrent une plus grande flexibilité dans la planification du calendrier des activités d'apprentissage, le nouvel employé ayant la possibilité d'y accéder quand il est prêt.
- **Études de cas, jeux de rôles et discussions cliniques en équipe ou en groupe** : Ces activités permettent aux nouveaux employés de discuter de leurs cas avec d'autres professionnels et de développer leurs compétences en matière de prise de décision, de résolution de problèmes et de gestion des situations complexes. L'interaction avec l'équipe ou le groupe offre l'occasion d'obtenir des conseils, de partager des perspectives différentes et d'apprendre des expériences des autres. Ce sont des modalités généralement très appréciées par les nouveaux employés et très efficaces sur le plan des apprentissages.

- **Accompagnement sur le terrain** : L'encadrement du nouvel intervenant lors de ses premières interventions sur le terrain se révèle être une approche d'apprentissage hautement efficace, rassurante, et généralement très bien reçue. Cette pratique peut s'avérer pertinente, notamment lors de la première rencontre avec une famille ou des partenaires, de la première comparution au tribunal, d'une première table d'orientation, ou lors d'un premier comité de placement. Elle est également recommandée lors de situations d'intervention délicates.
- **Travail interdisciplinaire ou équipe multidisciplinaire** : Travailler en interdisciplinarité ou au sein d'une équipe multidisciplinaire est bénéfique pour les nouveaux employés. Les nouveaux employés peuvent apprendre d'autres professionnels, échanger des idées, partager des connaissances et bénéficier d'une approche collaborative dans leur domaine d'intervention.

Orientation 4

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

Cette orientation est un facteur de réussite des PAOI et favorise la rétention des nouveaux intervenants. En effet, l'attribution d'une charge de cas trop imposante, mal adaptée aux capacités réelles ou au niveau de compétence du nouvel intervenant, est un facteur prédictif de départ. Elle contribue ainsi au roulement de personnel et à ses conséquences associées. Lors des travaux sur l'élaboration de balises pour la mise en place de PAOI efficace, cet aspect a fait consensus auprès de toutes les parties prenantes.

Les normes d'attribution de la charge de travail en période d'apprentissage constituent un enjeu critique pour lequel une position non équivoque doit être prise et affirmée avec détermination. La charge de travail est un enjeu fondamental, car elle a un effet direct sur le bien-être psychologique de l'employé et sa satisfaction au travail. Il est essentiel, en début d'emploi, d'éviter d'attribuer au nouvel employé une charge de travail trop grande et d'opérer une transition trop rapide entre la formation et la responsabilité d'une charge pleine en autonomie.

En protection de la jeunesse, la charge de travail se caractérise notamment par l'assignation de dossiers et l'attribution d'une charge de cas. Toutefois, bien que la notion de charge et de surcharge se présente différemment dans les services de réadaptation, les considérations relatives à la charge de travail doivent également s'appliquer à ce secteur d'intervention, en apportant les ajustements nécessaires.

L'importance d'accorder une période d'adaptation au nouvel employé, afin qu'il puisse se familiariser avec son environnement de travail ainsi que ses fonctions sans être soumis d'emblée à des attentes de rendement, a été soulignée à plus d'une reprise. La mise en œuvre de cette orientation est soutenue par la *Directive sur l'attribution graduelle de dossiers pour les nouveaux employés des services de la protection de la jeunesse* (DNPJ), émise par la Directrice nationale de la protection de la jeunesse en septembre 2024.

Pendant la période d'intégration, qui s'échelonne sur une période de 24 mois, il est essentiel que la progression des activités et des responsabilités confiées soit ajustée selon le niveau de préparation et d'autonomie du nouvel employé. À cet égard, une distinction claire doit être établie entre les recrues n'ayant pas bénéficié d'un stage ou d'une expérience de travail pertinente et celles qui sont initialement mieux préparées. Les premières doivent être considérées comme des « apprentis professionnels », ce qui implique qu'au cours des trois premiers mois suivant leur entrée en fonction, une approche différenciée doit prévaloir en ce qui concerne l'attribution d'une charge de travail avec pleine autonomie.

Pour l'ensemble des nouveaux employés :

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

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

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

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

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

Orientation 5

Le PAOI est séquencé par phases d'apprentissage et d'autonomie sur une période de 24 mois.

La phase la plus intensive d'intégration s'échelonne sur trois à six mois et se poursuit sur une période de six à vingt-quatre mois pour éviter les départs dans la deuxième année suivant l'embauche, ce qui s'observe trop souvent lorsque les activités d'intégration et de soutien spécifiques ont cessé ou ont diminué considérablement.

L'intensité des activités, du suivi et de l'accompagnement diminue graduellement au fil du temps, en tenant compte du rythme d'intégration propre à chacun. Toutefois, il apparaît primordial que la vigilance sur les enjeux de bien-être et de satisfaction au travail demeure quant à elle entière tout au long du processus, afin d'ajuster les soutiens en conséquence et de fidéliser les employés.

Tableau 1 : Les principales séquences du Programme PAOI

Étapes/ Phases	Description
<p>1. Pré-accueil</p>	<p>Le pré-accueil se déroule avant l'arrivée du nouvel employé dans l'organisation. Il témoigne de la bienveillance de l'organisation et de la valeur accordée à l'expérience « employé », contribue à réduire le stress et l'incertitude du nouvel employé, favorise une transition en douceur et facilite son intégration dans l'organisation dès le premier jour.</p> <p>Il est axé sur une approche personnalisée, idéalement mené par le gestionnaire de proximité. Il vise à établir une relation chaleureuse avec le nouvel employé. Il inclut la préparation des aspects logistiques, administratifs et sociaux afin que le nouvel employé ait tout ce dont il a besoin dès son arrivée.</p>
<p>2. Accueil</p>	<p>Dès le premier jour, les nouveaux employés sont accueillis chaleureusement et de manière inclusive, ce qui crée ainsi un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement.</p> <p>2.1 Accueil organisationnel : Avant de débiter dans son secteur d'activité, le nouvel employé découvre l'organisation et obtient toutes les informations administratives nécessaires.</p> <p>2.2 Accueil dans l'équipe : Cette étape amorce le processus de socialisation avec les collègues, qui représente un facteur clé de rétention, permettant au nouvel employé de se sentir pleinement accueilli et soutenu dans son nouvel environnement.</p> <p>2.3 Accueil par la direction : L'accueil par la direction est prévu dans le premier mois suivant l'entrée en fonction du nouvel employé. Cette rencontre avec la haute direction peut se dérouler sous différentes formes et privilégie la proximité tout en permettant de transmettre des messages clés et d'échanger sur l'expérience au sein de l'organisation.</p>

<p>3. Orientation</p>	<p>Les nouveaux employés reçoivent des informations détaillées sur l'organisation, sa mission, ses valeurs et ses objectifs. Ils sont également informés des politiques et procédures spécifiques à leur secteur de travail.</p> <p>L'orientation doit permettre au nouvel employé de s'approprier ses fonctions et son environnement de travail. Le nouvel employé doit comprendre la nature des tâches à réaliser, le cadre légal et les normes cliniques à considérer, les modalités de travail et les approches mises de l'avant, de même que les valeurs, les comportements et les attitudes prônées.</p> <p>L'orientation doit aussi lui donner l'occasion de rencontrer les principaux partenaires. À cette étape, une variété d'activités d'apprentissage sont proposées au nouvel employé afin de lui permettre de se familiariser avec divers aspects de son travail. Pendant cette période, le nouvel employé est invité à collaborer à un ensemble d'activités cliniques.</p>
<p>4. Intégration</p>	<p>La phase d'intégration vise à permettre aux nouveaux employés de se sentir à l'aise, confiants et productifs dans leur rôle au sein de l'organisation. Elle s'appuie sur une démarche structurée d'apprentissage, par laquelle l'employé s'approprie ses nouvelles fonctions.</p> <p>L'intégration des nouveaux employés s'étend sur deux ans, ajustant progressivement leurs responsabilités selon leur préparation et autonomie. Cette dernière phase du PAOI permet une mise en application complète des compétences et connaissances nécessaires à la tâche dans la pratique.</p> <p>Par le biais de différentes activités d'apprentissage et d'intégration pratique, le nouvel employé démontre les compétences nécessaires pour exercer pleinement son rôle. L'intégration prend en compte l'importance de la sécurité psychologique, la gestion des émotions, et la préparation aux situations potentiellement stressantes, comme l'agressivité des clients ou la pression des contextes judiciaires.</p> <p>Le soutien émotionnel, notamment en supervision, est essentiel pour aborder la peur du blâme et favoriser un environnement de partage et de responsabilité. Une attention particulière est aussi portée au développement du réseau social, créant ainsi un sentiment d'appartenance et de soutien.</p>

Orientation 6

Le PAOI est formalisé au sein des directions du programme jeunesse et de la protection de la jeunesse et prévoit des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue.

Le PAOI est structuré et approuvé, et ce, en intégrant des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue. Il détaille chaque étape du processus, de l'embauche à la fin de l'intégration, **définit** les outils de suivi, les rôles, et fixe des objectifs en matière de qualification et de rétention. La gestion du programme est confiée à une direction spécifique qui est responsable de son suivi. Des indicateurs permettent de mesurer la mise en œuvre et

l'efficacité du programme, tandis que des sondages et groupes de discussion captent les perceptions des employés. Les raisons de départ sont analysées, et un bilan annuel, avec recommandations, permet d'actualiser le programme chaque année.

Rôles et responsabilités des acteurs de l'établissement

La **haute direction** joue un rôle important dans le processus d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouveaux employés. Elle veille notamment à :

- Établir une vision claire et une culture organisationnelle qui met l'accent sur l'accueil, l'orientation et l'intégration des nouveaux employés. Elle promeut l'importance de ces processus et s'assure que tous les niveaux de l'organisation les soutiennent.
- Allouer les ressources nécessaires pour mettre en place un PAOI solide tant sur le plan des ressources financières, humaines et matérielles que du temps et des efforts à consentir pour former et soutenir les nouveaux employés.
- Élaborer des politiques et des procédures claires et cohérentes concernant l'accueil, l'orientation et l'intégration des nouveaux employés.
- Communiquer activement sur l'importance de l'accueil, de l'orientation et de l'intégration des nouveaux employés. Elle sensibilise l'ensemble du personnel aux effets positifs de ces processus sur la productivité, la satisfaction au travail et la rétention des employés.
- Évaluer régulièrement l'efficacité du programme d'accueil, d'orientation et d'intégration et apporte les ajustements nécessaires.
- Créer un environnement de travail favorable à l'accueil, à l'orientation et à l'intégration des nouveaux employés.

La **direction des ressources humaines** : Certaines responsabilités sont normalement dévolues à la direction des ressources humaines. Dans certaines organisations, un partage de ces responsabilités a été convenu avec les directions concernées. Quoiqu'il en soit, ce qui importe surtout c'est que les responsabilités soient bien assumées, et celles-ci incluent les étapes suivantes :

- Planifier et coordonner l'accueil initial ainsi que le processus de probation.
- Établir une communication préliminaire avec les nouveaux employés et leur fournir les informations pertinentes sur l'organisation dans les jours précédant leur premier jour de travail.
- Organiser un accueil organisationnel stimulant, chaleureux et convivial.
- Faire la promotion de la culture organisationnelle en mettant l'accent sur l'importance de l'expérience employé.
- Expliquer les valeurs, les normes, l'engagement et les attentes de l'organisation.
- Élaborer et mettre en place un plan de développement des ressources humaines conforme aux besoins des nouveaux employés.

La **direction des services multidisciplinaires**, selon le partage de responsabilités établi avec les directions de programmes, contribue à soutenir le développement des compétences du nouveau personnel en fournissant l'expertise, les ressources professionnelles et les moyens nécessaires à leur déploiement. Elle a notamment comme fonction de :

- Contribuer à déterminer le parcours d'apprentissage requis selon les secteurs d'intervention.

- Soutenir et développer les outils, les guides ou les modalités d'apprentissage à privilégier.
- Soutenir les personnes dédiées au soutien clinique en offrant des ateliers d'accompagnement professionnel, de soutien, d'animation d'équipe, de professionnalisme, etc. Le soutien des personnes qui appuient les intervenants est primordial pour assurer la qualité de développement des compétences de ces personnes.
- Soutenir, de manière transversale, les meilleures pratiques dans les différentes situations complexes vécues, au moyen de cadres de référence, de guides et d'outils cliniques (p. ex. : guide d'intervention en violence conjugale, aide-mémoire relatif à la tenue de dossier, cadre de références disciplinaires, etc.).
- Soutenir, si besoin, les gestionnaires dans leur démarche de collaboration interdisciplinaire et intersectorielle.
- Soutenir le développement des compétences générales en lien avec les formations et les champs disciplinaires (travail social, criminologie, psychoéducation).

La direction du programme :

- La direction assure un accueil personnalisé et chaleureux aux nouveaux employés en privilégiant une modalité qui permet une certaine proximité avec le personnel.
- Elle communique sa vision, ses valeurs, les objectifs stratégiques de sa direction de même que sa philosophie de gestion en mettant l'accent sur certains messages clés quant à l'importance accordée au bien-être et à la sécurité des employés.
- Elle soutient l'importance de la démarche d'apprentissage qui est proposée dans le cadre du PAOI.
- Au regard de la responsabilité d'offrir un service de qualité et à la hauteur des besoins des enfants, des jeunes et des familles, elle met de l'avant la notion de responsabilité partagée par l'ensemble de l'organisation.

Le **chef de service** a la responsabilité d'accueillir le nouvel employé dans son équipe et de faciliter son intégration. Plus spécifiquement, il veille à :

- Planifier et organiser la mise en place du PAOI.
- Communiquer clairement ses attentes envers le nouvel employé, tant en matière de responsabilités professionnelles que de comportements attendus.
- Énoncer l'engagement de l'organisation à soutenir efficacement son intégration et le mettre en relation avec la ou les personnes qui lui offriront du soutien clinique.
- Présenter les valeurs, la mission et la vision de l'organisation et de la direction du programme jeunesse ou de la protection de la jeunesse, notamment dans le travail clinique auprès des usagers.
- Recueillir les attentes spécifiques du nouvel employé.
- Identifier ses besoins spécifiques de soutien et de formation et veiller à ce qu'il reçoive une formation adéquate en temps opportun.
- Exercer un suivi régulier et structuré de la progression du nouvel employé tout au long du PAOI. Lui fournir des rétroactions régulières, évaluer les compétences acquises et identifier les aspects qui nécessitent un soutien supplémentaire.

- Créer un environnement de travail favorable à l'intégration du nouvel employé. Faire la promotion d'une culture de collaboration, de soutien mutuel et d'échange d'idées au sein de l'équipe.
- Encourager l'inclusion, favoriser le sentiment d'appartenance et veiller à ce que le nouvel employé se sente soutenu et valorisé.

Le **professionnel dédié au soutien clinique** joue un rôle essentiel auprès du nouvel employé tout au long du PAOI. Il est un point de référence central pour le nouvel employé. Plus spécifiquement, il doit :

- Établir un plan personnalisé de développement des compétences ajusté au profil de du nouvel employé.
- Déterminer avec lui les modalités de soutien et d'apprentissage à privilégier.
- Le rencontrer régulièrement afin d'établir une relation de soutien et de suivi.
- Favoriser le développement de ses compétences en veillant à ce qu'elles soient en cohérence avec les connaissances théoriques et pratiques pertinentes.
- Soutenir le développement de ses compétences par une approche réflexive et collaborative.
- Travailler en collaboration et de manière complémentaire avec le gestionnaire responsable et échanger les informations pertinentes au processus du PAOI et de probation.

Les **membres de l'équipe d'appartenance** ont aussi une contribution essentielle dans le processus d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouveaux employés. Plus spécifiquement :

- Accueillir le nouvel employé et le mettre à l'aise dès son arrivée.
- Veiller à ce qu'il se sente le bienvenu et intégré à l'équipe.
- Se présenter à lui et lui faire connaître leurs rôles et leurs responsabilités au sein de l'équipe.
- Partager les connaissances et les informations pertinentes.
- Encourager la collaboration et le travail d'équipe avec celui-ci.
- Se montrer sensibles à ses besoins émotionnels et lui offrir un soutien ainsi qu'une écoute empathique afin de l'aider à gérer le stress lié à son nouvel emploi.

Le **nouvel employé** joue un rôle actif et est aussi porteur de responsabilités dans son propre processus d'accueil, d'orientation et d'intégration. Il doit notamment :

- S'engager activement envers l'organisation et sa tâche. Cela implique d'être motivé, curieux et prêt à apprendre.
- Participer activement aux différentes activités d'accueil et d'intégration mises en place par l'organisation.
- Être proactif dans l'acquisition de nouvelles compétences, la compréhension des politiques et procédures de l'organisation, et dans l'adaptation à son nouvel environnement de travail. Il est co-responsable de son processus d'apprentissage et de développement.
- Manifester ses préoccupations et besoins et formuler ses questions et demandes d'aide lorsque cela est nécessaire.

- Veiller à développer de bonnes relations de travail avec ses collègues et participer activement au travail d'équipe. Cela implique de partager des idées, de contribuer aux projets communs, de collaborer avec les autres membres de l'équipe et de respecter les valeurs et normes de l'organisation.
- Contribuer dans la mesure du possible à l'amélioration continue du PAOI notamment en fournissant des commentaires constructifs sur son expérience, en identifiant les aspects positifs et en faisant des suggestions d'amélioration.

Conclusion

Les orientations ministérielles relatives au PAOI pour le personnel des services de la protection de la jeunesse, formulées par le MSSS, établissent un cadre essentiel pour assurer une intégration uniforme et efficace des nouveaux intervenants au sein du réseau. Ces orientations visent à guider chaque établissement de santé et de services sociaux vers la création de pratiques harmonisées, indispensables pour promouvoir la rétention et la fidélisation du personnel, ainsi que pour répondre adéquatement aux besoins complexes des jeunes et de leurs familles.

La mise en œuvre méthodique de ces orientations permettra de structurer un parcours complet, dans lequel chaque étape contribue à consolider la stabilité et l'engagement des intervenants. Grâce à un suivi rigoureux et à une évaluation continue des actions entreprises, ces orientations faciliteront la mise en place de conditions favorables au bien-être et au développement professionnel des employés, garantissant ainsi une prise en charge sécuritaire, empathique et professionnelle des jeunes en difficulté et de leurs familles. En effet, il importe que des mécanismes rigoureux de suivi, d'évaluation et d'ajustement soient en place afin de s'assurer que les objectifs de rétention, de satisfaction et de qualité soient atteints et que les pratiques demeurent alignées avec les besoins évolutifs du réseau.

Le succès de ce programme repose sur l'engagement actif de l'ensemble des parties prenantes du RSSS, qui doivent veiller à l'adhésion des équipes et à la cohérence des actions mises en œuvre. Par une collaboration soutenue et des actions concertées, chaque organisation contribuera ainsi à la création d'un réseau stable et adapté, capable de répondre aux défis actuels en matière de main-d'œuvre, tout en optimisant les services au bénéfice des jeunes et des familles du Québec. Il importe notamment de soutenir et former le personnel d'encadrement pour briser l'isolement et à valoriser l'expertise de tous les acteurs impliqués dans l'intégration des nouveaux employés²⁷. La mise en œuvre des orientations ministérielles relatives au PAOI pour le personnel des services de la protection de la jeunesse constitue une étape déterminante pour assurer la qualité, la continuité et la sécurité des services offerts à ces jeunes et à leurs familles. Ces orientations s'inscrivent dans la volonté du MSSS de structurer et d'harmoniser les pratiques d'intégration à l'échelle du réseau, tout en tenant compte des réalités régionales et des besoins spécifiques des milieux de pratique.

Les orientations proposées reposent sur des principes directeurs éprouvés : la progression graduelle de la charge de travail, l'accompagnement clinique soutenu, la formation continue, la valorisation du travail collaboratif et la reconnaissance du rôle central des gestionnaires de proximité et des conseillers cliniques. Elles visent à offrir à chaque nouvel employé un parcours d'intégration personnalisé, balisé par des activités de socialisation, de supervision, de mentorat et de développement des compétences, dans un environnement sécuritaire et bienveillant²⁸. L'adoption et l'actualisation des orientations ministérielles en matière de PAOI représentent un

²⁷ Idem, p. 55-56.

²⁸ Idem, p. 53-54

investissement essentiel pour bâtir un réseau de services intégré, accessible et performant. Elles sont également déterminantes pour assurer une protection efficace des enfants et soutenir leur développement tout en conviant les familles à une relation de confiance porteuse de changements. Ces orientations permettent aussi d'assurer le développement de l'expertise requise à une intervention de qualité et sécuritaire à l'égard des enfants, des jeunes et des familles.

Sans une main-d'œuvre qualifiée, engagée et stable, réussir à relever les importants défis qui s'imposent dans ce domaine d'intervention est illusoire. La pénurie de main-d'œuvre et la désertion grandissante qui s'observent depuis quelques années au sein des services de la protection de la jeunesse sont alarmantes. Elles constituent, sans contredit, une menace à la capacité des organisations à répondre, avec compétence et dans un délai raisonnable, aux besoins de la clientèle. Conséquemment, il est essentiel et urgent de revoir les pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouveaux employés afin de leur offrir un projet professionnel à la hauteur de leurs aspirations et ainsi, accroître la rétention et la fidélisation de ces derniers. Chaque génération d'employés présente un profil et des besoins particuliers. Prendre en considération leurs besoins, veiller à leur bien-être et leur assurer une expérience de travail stimulante, gratifiante et source de fierté est essentiel.

Bien que de prime abord les efforts à fournir pour actualiser un tel PAOI semblent ambitieux, il importe de garder en tête que celui-ci devrait porter ses fruits dès la première année d'application et, par conséquent, contribuer à une plus grande rétention des nouveaux employés. Dans une telle perspective, il devient raisonnable de penser qu'il sera possible de compter, à l'avenir, sur une main-d'œuvre de plus en plus stable. Ainsi, les efforts nécessaires pour actualiser les pratiques mises de l'avant devraient s'amenuiser.

C'est cette conviction qui doit guider les actions à mener au bénéfice des enfants, des jeunes et des familles. Aussi, pour relever le défi des premières phases d'implantation, il est essentiel que chaque organisation puisse compter sur un plan d'action concerté et soutenu par l'ensemble des parties prenantes concernées.

Recommandations pour les travaux ultérieurs

Afin d'assurer le succès du PAOI, les gestionnaires, coordonnateurs, spécialistes en activités cliniques, réviseurs et autres responsables de l'encadrement professionnel auront également besoin d'une formation continue et devront être tenus à jour concernant les pratiques exemplaires à promouvoir. Déployer de manière constructive un PAOI exige que ces conseillers cliniques soient soutenus et valorisés, afin de garantir un encadrement répondant aux besoins soulevés dans le rapport précité (Potvin et Dionne, 2023). Rompre l'isolement des conseillers cliniques en leur offrant un soutien et une reconnaissance adaptés, ainsi qu'une formation clinique à jour et en phase avec la génération actuelle, demeure essentiel pour bâtir une culture de travail collaborative et propice à la rétention du personnel dans les services de la protection de la jeunesse.

Il sera nécessaire de prévoir des modalités permettant d'accompagner efficacement les nouveaux intervenants en leur transmettant non seulement des connaissances, mais aussi des compétences pratiques et comportementales nécessaires à leur rôle et mandat.

Santé Québec soutiendra les établissements du RSSS en assurant une coordination des activités reliées au PAOI, notamment :

- Identifier les modalités de soutien et d'apprentissage qui sont prioritaires et incontournables.
- Sélectionner et/ou adapter des outils et les rendre disponibles dans toutes les régions du Québec.
- Déterminer quels éléments d'une structure de soutien pourrait être assumés sur le plan national.
- Coordonner le transfert des connaissances.
- Assurer une structure minimale de soutien aux apprentissages dans toutes les régions.

Enfin, d'autres travaux sont à prévoir, dans la logique d'une structure d'encadrement intégrée, pour adresser les enjeux de perfectionnement et d'expertise pour les employés ayant plus de deux ans d'expérience.

Bibliographie

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2021).
Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes, p. 372.

[2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf](#)

Jankarik, A., (2010). Recension de pratiques sur les programmes de formation d'accueil et processus de probation pour les nouveaux intervenants psychosociaux, [Centre de réadaptation La Myriade](#)

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

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

<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4712009>

Annexe A : Le PAOI : Étape par étape

ÉTAPE PRÉ-ACCUEIL :

Cette étape préliminaire à l'accueil permet de créer une première impression positive et de préparer les nouveaux employés à la journée d'accueil. Dès la confirmation de l'embauche, il est essentiel d'établir d'entrée de jeu une communication proactive avec les nouveaux employés pour leur souhaiter la bienvenue et leur fournir des informations de base sur l'organisation, leur rôle et les étapes à venir. Cette communication permet aux nouveaux employés de se sentir attendus et pris en charge dès le début. Elle leur offre également l'occasion de poser des questions ou de soulever des préoccupations. Lors du pré-accueil, il est important de créer une atmosphère chaleureuse et accueillante afin d'instaurer d'ores et déjà un sentiment de confiance et de soutien.

Repères d'actions :

- Envoyer au nouvel employé les documents administratifs fournissant des informations sur l'organisation, dont sa mission, ses valeurs, certaines politiques et procédures. Cela permet de donner au nouvel employé un aperçu initial de l'organisation.
- Préparer l'espace de travail du nouvel employé, c'est-à-dire, le bureau, les équipements informatiques, la configuration des outils de travail, la préparation des ressources nécessaires à l'exécution de ses tâches, etc.
- Avant l'arrivée du nouvel employé, les ressources humaines ou, idéalement, le chef de service qui accueillera le nouvel employé, communique avec lui par téléphone. Cette communication a pour but de :
 - Créer une relation chaleureuse avec le nouvel employé et à le rassurer par rapport à son choix et à sa première journée de travail.
 - Le situer sur les prochaines étapes en s'appuyant sur les informations colligées à l'embauche au sujet de son profil de qualification.
 - Confirmer la date d'entrée en fonction.
 - Fournir des informations pratiques (p. ex. : l'adresse du lieu de travail, les horaires de travail, etc.)
 - Partager des informations sur les membres de l'équipe, leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que des informations générales sur l'équipe.
 - Partager les détails logistiques nécessaires.

Outils-type :

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

ÉTAPE ACCUEIL (Jour 1)

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

Accueil organisationnel :

L'accueil organisationnel doit être chaleureux, structuré et dynamique. Il occupe la première journée de travail du nouvel employé et lui permet de faire connaissance avec l'organisation. Il permet aussi un aperçu du secteur d'activités où il travaillera.

Repères d'action :

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

Outils-type :

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

Accueil dans l'équipe :

Cet accueil est le plus significatif pour le nouvel employé sur le plan affectif, émotif et social. Avec cet accueil s'amorce le processus de socialisation, lequel est un facteur de rétention reconnu. Il importe donc de soigner cet accueil et d'en faire un événement réunissant tous les membres de l'équipe, ainsi que, le cas échéant, les proches collaborateurs.

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

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

Repères d'action :

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

Outils-type :

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

Accueil direction

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

En effet, l'accueil par la direction offre une précieuse opportunité de communiquer certains messages clés et d'échanger avec les nouveaux employés au sujet de leur expérience au sein de l'organisation.

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

Cette rencontre est une occasion pour le directeur de remercier les nouveaux employés d'avoir intégré leur direction et de leur souhaiter la bienvenue. Elle constitue également un moment privilégié pour communiquer sa vision, ses valeurs, les objectifs stratégiques de sa direction ainsi que sa philosophie de gestion. Pour le directeur de la protection de la jeunesse, cette rencontre sert aussi à transmettre ses attentes aux personnes autorisées à agir en son nom.

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

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

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

Repères d'action :

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

Outils-type :

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

ÉTAPE ORIENTATION (Jours 1 à 10)

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

L'orientation doit permettre au nouvel employé de s'approprier ses fonctions et son environnement de travail. Elle doit le situer clairement sur ce qu'on attend de lui, afin qu'il puisse appréhender avec le plus de justesse possible ce à quoi il est convié. L'orientation doit aussi

lui donner l'occasion de rencontrer les principaux partenaires. Par ailleurs, cette étape vise à permettre à l'employé de prendre connaissance des différentes formes de soutien organisationnel mises à sa disposition ainsi que l'attention portée à son bien-être.

Dès cette étape, une variété d'activités d'apprentissage sont proposées au nouvel employé afin de lui permettre de se familiariser avec divers aspects de son travail.

Pendant cette période, le nouvel employé est invité à collaborer à un ensemble d'activités cliniques. Il n'assume aucun dossier à titre de personne responsable.

Repères d'action :

- Convier le nouvel employé à faire des lectures ciblées.
- Assurer sa participation à :
 - Des ateliers de sensibilisation.
 - Des activités d'observation.
 - Des rencontres avec des partenaires.
- Planifier le parcours d'apprentissage spécifique au nouvel employé.
- Établir des modalités de soutien et d'accompagnement pour maximiser les apprentissages.
- Assurer un soutien et un accompagnement régulier par la personne désignée au soutien clinique et jouer un rôle de parrain/marraine.
- Prévoir des échanges réguliers avec le chef de service.

Outils-type :

- Fiche synthèse : déroulement des 10 jours d'orientation.
- Répertoire de lectures ciblées.
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences ».
- Liste et séquence des contenus d'apprentissage proposés.

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

Cette étape est cruciale pour assurer un bon niveau d'affinité entre la personne, l'organisation, le travail et les tâches. Diverses modalités de soutien sont mises en place pour permettre au nouvel employé d'acquérir les connaissances cliniques, les compétences et les attitudes nécessaires pour fournir des services conformes aux normes de qualité de l'organisation.

Il est tout aussi important pour lui d'être outillé pour gérer les aspects affectifs et émotionnels de son travail. Son bien-être et sa satisfaction en dépendent. Dans cette optique, une attention particulière doit être accordée à la gestion des émotions et en particulier aux menaces à la sécurité psychologique. Ainsi, il est essentiel de préparer le nouvel employé à faire face à des situations potentiellement agressives de la part des clients ou déstabilisantes, comme peut

l'être parfois l'expérience du tribunal quand, la crédibilité de l'intervenant est mise à l'épreuve ou que son travail est remis en question. Diverses activités lui sont proposées pour l'aider à comprendre les enjeux de ces situations, à s'y préparer soigneusement afin de réagir de manière appropriée. Des stratégies sont partagées afin d'aider l'intervenant à mobiliser les parents positivement et à désamorcer des crises.

En plus d'une bonne préparation, le nouvel employé doit pouvoir compter sur une écoute attentive et être encouragé à exprimer ses expériences émotionnelles lors des rencontres de soutien clinique, dans le cadre desquelles une approche sécurisante axée sur la responsabilité partagée et la déstigmatisation de la perception de l'échec est essentielle.

L'intégration repose également sur une approche collaborative qui favorise le développement du réseau social du nouvel employé et sa compréhension des enjeux reliés au travail en contexte involontaire. Les collègues, les partenaires et l'équipe de travail doivent constituer un lieu d'ancrage et d'appartenance en offrant un soutien émotionnel et opérationnel.

L'intégration - Phase 1 / 0-3mois

Immersion et apprivoisement : Apprentissages de base

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

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

Charge de cas :

À moins d'avoir fait un stage dans ce secteur d'activités ou de posséder une expérience significative conférant au nouvel intervenant la compétence et l'autonomie nécessaires, aucune assignation avec pleine responsabilité ne devrait être faite au cours de la phase 1.

Au cours du premier mois, le nouvel employé peut participer à des activités cliniques directes auprès de la clientèle à titre d'observateur.

À compter du deuxième mois, l'assignation d'un ou de deux dossiers à titre de collaborateur peut être envisagée. Dans ce contexte, le nouvel employé sera appelé à collaborer à l'intervention et à s'initier à diverses tâches clinico-administratives, mais la responsabilité professionnelle incombe exclusivement à l'intervenant principal au dossier.

Au troisième mois, selon l'appréciation qui est faite de la capacité du nouvel employé de partager la responsabilité professionnelle d'un dossier, l'assignation en co-responsabilité de quelques dossiers peut être envisagée.

Jumelé à un intervenant expérimenté avec qui il intervient conjointement dans une perspective d'apprentissage, le nouvel employé peut, lorsque convenu, mener seul certaines activités cliniques s'il est en mesure de les assumer et qu'il se sent à l'aise de le faire. L'appréciation doit être faite par la personne dédiée au soutien clinique, le chef de service et le nouvel employé, lui-même. Le poids de la charge de cas étant aussi lié à la lourdeur des

problématiques, il importe au moment d'assigner les premiers dossiers à titre de co-responsable de privilégier des situations qui présentent un moindre degré de complexité.

Repères d'action :

- Convier le nouvel employé à faire les lectures ciblées et à visionner les capsules identifiées au plan d'intégration.
- Assurer sa participation à :
 - Des ateliers de développement des compétences.
 - Des activités de formation obligatoires prévues.
 - Des activités d'observation.
 - Des discussions cliniques.
 - Des rencontres avec des partenaires.
 - L'ensemble des activités d'équipe et/ou de direction.
- Mettre à sa disposition des rencontres de suivi et de soutien hebdomadaires.
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique pour assurer une intervention de qualité, au cas par cas.
- Planifier les activités d'accompagnement sur le terrain pour les « premières fois ».
- Prévoir une rencontre de suivi avec le chef de service aux deux semaines.

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape.
- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle à l'étape d'intégration.
- Répertoire de lectures ciblées.
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences ».
- Liste et séquence des contenus d'apprentissage proposés.

L'intégration - Phase 2 / 3-6 mois

Apprentissage des habiletés d'intervention et début du processus d'autonomisation

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

Mi-probation : Le début de cette séquence coïncidant avec la mi-probation, le chef de service réalise un premier bilan avec le nouvel employé. C'est l'occasion d'une rétroaction mutuelle qui, selon les constats partagés et les enjeux soulevés, pourrait donner lieu à des ajustements au plan d'intégration.

Il importe dans le cadre de ce premier bilan de réaliser les étapes suivantes :

- Aborder l'expérience du nouvel employé dans sa globalité.
- Apprécier l'avancement de ses apprentissages, sa capacité d'autonomie, sa socialisation de même que son vécu affectif et émotif. L'appréciation du degré d'adéquation personne-organisation, personne-travail et personne-tâche transcende ce bilan.

Charge de cas :

À ce stade, le nouvel employé n'est généralement pas encore en mesure de faire face à l'ensemble des exigences de sa tâche. Par conséquent, la progression et le dosage des responsabilités qui lui sont confiées doivent demeurer au cœur des préoccupations du gestionnaire. C'est durant cette période que s'amorce l'assignation de dossiers en pleine responsabilité, tout en poursuivant les activités d'accompagnement dans les situations plus complexes ou lors des « premières fois ».

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

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

Repères d'action :

- Assurer sa participation aux activités d'apprentissage prévues.
- Assurer sa participation à des rencontres avec des partenaires.
- Mettre à sa disposition des rencontres de soutien clinique régulières.
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique sur dossier.
- Prévoir une rencontre de suivi mensuelle avec le chef de service.

Outils-type :

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

- Liste et séquence des contenus d'apprentissage proposés.

L'intégration - Phase 3 / 6-12 mois

Poursuite des apprentissages pour une plus grande autonomie

Six mois après son entrée en fonction l'employé devrait, avec un accompagnement adéquat et des rencontres régulières de suivi et de soutien, être en mesure d'assumer l'ensemble des responsabilités liées à sa fonction.

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

À ce stade, comme les rencontres individuelles s'espacent, la participation de l'employé à des activités cliniques de groupe est privilégiée. En plus d'offrir un lieu d'échanges et de discussions cliniques riches sur le plan professionnel, ces rencontres permettent un ancrage social important et la possibilité de recevoir de la rétroaction et du soutien par les pairs.

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

Tout comme à la mi-probation, il importe dans le cadre de ce deuxième bilan de procéder aux étapes suivantes :

- Aborder l'expérience du nouvel employé dans sa globalité.
- Apprécier l'avancement de ses apprentissages, sa capacité d'autonomie, sa socialisation de même que son vécu affectif et émotif. L'appréciation des affinités personne-organisation, personne-travail et personne-tâche demeure au cœur des questions abordées.

Repères d'action :

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

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape.

- Aide-mémoire à l'intention des personnes appelées à jouer un rôle à l'étape d'intégration.
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences ».
- Liste et séquence des contenus d'apprentissage proposés.

L'intégration - Phase 4 / 12-24mois

Consolidation des acquis vers une pleine autonomie

Après un an d'exercice, l'employé devrait se sentir confortable et bien outillé pour effectuer son travail. À ce stade, l'employé consolide ses compétences, notamment en complétant le parcours d'apprentissage prévu dans son secteur d'activités et en profitant d'un soutien et d'un accompagnement clinique de qualité. Le travail collaboratif doit être encouragé, le soutien et la rétroaction des pairs et des collaborateurs étant une plus-value dans le travail pour les employés de la nouvelle génération.

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

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

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

Repères d'action :

- Assurer sa participation à des ateliers de sensibilisation.
- Assurer sa participation au parcours d'apprentissage prévu.
- Mettre à sa disposition des rencontres de soutien individuel et de groupe.
- Mettre à sa disposition de la consultation clinique sur dossier.
- Prévoir une rencontre de suivi mensuelle avec le chef de service.
- Agir sur « l'esprit de corps » et la solidité des liens sociaux au sein des équipes.

Outils-type :

- Fiche synthèse du programme d'intégration, étape par étape.
- Guide des apprentissages à faire, de type « carnet des apprentissages » ou « carnet de compétences ».
- Liste et séquence des contenus d'apprentissage proposés.

