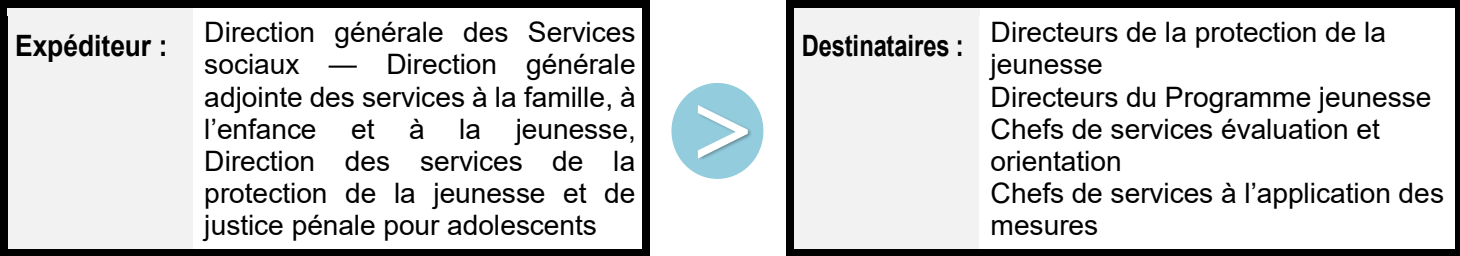


DIRECTIVE EN MATIÈRE D'ATTRIBUTION DE DOSSIERS
POUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS DES SERVICES DE
LA PROTECTION DE LA JEUNESSE

Septembre 2024

DIRECTION GENERALE DES SERVICES SOCIAUX — DGSS
DIRECTION GENERALE ADJOINTE DES SERVICES A LA FAMILLE, A L'ENFANCE ET A LA JEUNESSE
DIRECTION DES SERVICES DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE ET DE JUSTICE PENALE POUR ADOLESCENTS



MISE EN CONTEXTE

La Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (CSDEPJ) a constaté, au cours de ses travaux, une très grande disparité entre les régions quant aux pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouveaux employés. Le ministère de la Santé et des Services sociaux développe donc des orientations à l'attention des établissements du réseau de la santé et des services pour les guider dans l'élaboration de leur programme d'accueil, d'orientation et d'intégration (PAOI) à appliquer auprès de tous les nouveaux intervenants du Programme-services Jeunes en difficulté (JED), notamment dans les services de la protection de la jeunesse. L'objectif visé par le PAOI est d'attirer et de fidéliser les professionnels dans ce domaine d'intervention et d'assurer la pertinence, la qualité et la sécurité des services, et ce, dans un contexte décrit comme critique. Les balises et les informations présentées dans cette directive sont tirées du document *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.

Une des orientations envisagées dans la mise en œuvre des PAOI par les établissements de santé et de services sociaux (ESSS) est d'établir 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 ou qui ne tient pas compte des capacités réelles ou du niveau de compétence du nouvel intervenant à assumer ses nouvelles tâches est un important facteur prédictif du départ des intervenants, ce qui influence le roulement de personnel et les conséquences associées.

PRINCIPES

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. Il importe d'assurer le bien-être et le développement des personnes qui choisissent d'œuvrer dans ce domaine.

¹ 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^{ère} édition). Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, Québec.

Caractérisé par la pénurie de main-d'œuvre dans tous les domaines, le défi lié au marché de l'emploi actuel est exacerbé notamment en protection de la jeunesse par un exode marqué des intervenants insatisfaits de leur expérience vers d'autres secteurs d'intervention jugés moins exigeants, et ce souvent très tôt en début de carrière.

Lorsqu'ils entrent en fonction, les nouveaux intervenants ont beaucoup à apprendre en peu de temps et se retrouvent confrontés à de nombreux défis, ce qui s'ajoute à un stress quotidien déjà intense lié à la nature de ce travail. Prévenir le découragement et la désertion dans ce domaine d'intervention par un soutien adéquat et un accompagnement continu devient un incontournable dans les défis actuels du marché de l'emploi.

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

Cela dit, cette directive ne doit pas avoir pour effet de limiter l'exercice des responsabilités qui sont dévolues au Directeur de la protection de la jeunesse en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse, notamment en regard des situations qui nécessitent une intervention en urgence pour assurer la protection d'un enfant.

MESURE A IMPLANTER

La charge de travail et conséquemment l'assignation des premiers dossiers doivent se faire progressivement en tenant compte du bagage initial de l'employé, de son rythme d'apprentissage et de son degré d'autonomie.

Pendant la période d'intégration, qui s'échelonne généralement 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 l'autonomie du nouvel employé.

Il faut établir la distinction entre les recrues n'ayant pas bénéficié d'un stage ou d'une expérience de travail pertinente et celles qui sont initialement mieux préparées.

DIRECTIVE

- L'accueil se divise généralement en 2 volets, soit l'accueil organisationnel et l'accueil dans le service. Cette période dure entre 1 à 2 journées.
- L'orientation, d'une durée de 1 à 10 jours, 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. Pendant cette période, le nouvel employé n'assume aucun dossier à titre de personne responsable, mais il collabore à un ensemble d'activités cliniques.

- La phase d'intégration (de la fin de la période d'orientation jusqu'à 24 mois), 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'apprentissages, par laquelle l'employé s'approprie ses nouvelles fonctions.

L'intégration se découpe en quatre phases :

- Phase 1 (0-3 mois) – Immersion et apprivoisement : apprentissages de bases;
 - Phase 2 (3-6 mois) – Apprentissage des habiletés d'intervention et début du processus d'autonomisation;
 - Phase 3 (6-12 mois) – Poursuite des apprentissages pour une plus grande autonomie;
 - Phase 4 (12-24 mois) – Consolidation des acquis vers une pleine autonomie.
- La charge de travail est dosée et progressive durant la phase d'intégration du PAOI.

Pour l'ensemble des nouveaux employés :

- Le bagage initial de la recrue relatif à sa qualification et son 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 aussi considérées dans la charge de travail attribuée.

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

- Les premiers dossiers assignés le sont généralement 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 (sans stage ni expérience de travail pertinente liée à la fonction) :

- 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 compétence 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.

COORDONNEES DES SECTEURS ET DES PERSONNES-RESSOURCES

Direction ou service ressource :	Direction générale adjointe des services à la famille, à l'enfance et à la jeunesse Direction des services de la protection de la jeunesse et de justice pénale pour adolescents dspijpa@msss.gouv.qc.ca
----------------------------------	---

Mise en vigueur 3 septembre 2024