



Programme National de Formation

Rapport annuel

30 juin 2003

Table des matières

Introduction	1
Partie I - Bilan de l'implantation du PNF	3
1.1 État de la participation des établissements	3
1.2 Répartition du nombre de personnes à former d'ici 2009	4
1.3 Coûts d'implantation du PNF	8
1.4 Contribution des régions régionales	9
Partie II - Évolution des composantes du PNF	11
2.1 La gestion du PNF	11
2.2 Le secteur lié aux compétences pour intervenir en gestion	15
2.3 Le secteur lié à la prévention, au dépistage et à l'intervention précoce	18
2.4 Le secteur lié à la protection de l'enfance et de la jeunesse et aux ressources non-institutionnelles	18
2.5 Le secteur lié aux compétences pour intervenir en réadaptation et auprès des jeunes contrevenants	20
2.6 Le tronc commun de compétences universelles	20
2.7 Évolution des pièces maîtresses du PNF	22
2.8 Partie III - Les impacts du PNF - Données évaluatives	24
2.9 Partie IV - Le budget du PNF	29
2.10 Partie V - Les perspectives de développement	30
2.11 Conclusion	37
Annexes	

Introduction

Le Programme National de Formation en matière jeunesse destiné aux intervenants et aux gestionnaires des centres jeunesse et des CLSC fait dorénavant partie du paysage des services publics d'aide à la famille, à l'enfance et à la jeunesse du Québec. Mieux connu sous l'appellation de PNF et surtout, mieux compris comme un système de développement continu des compétences de tous les acteurs impliqués auprès des familles, des enfants et des jeunes en difficulté, le PNF est en voie de remplir ses promesses.

Le Programme national de formation, rappelons-nous, a été instauré dans les réseaux jeunesse des centres jeunesse et des CLSC dans le but de qualifier la gestion et l'intervention, et de soutenir le développement continu de services de qualité. Centré sur les besoins des familles, des enfants et des jeunes, le PNF introduit systématiquement la connaissance et l'utilisation des pratiques et des instruments reconnus tant pour l'évaluation et le traitement des problèmes psychosociaux que pour la gestion de tels services d'aide. La reconnaissance de la complexité du travail de l'intervenant psychosocial et de réadaptation ainsi que du rôle du gestionnaire constitue par ailleurs, une des prémisses de base du PNF.

Le chemin parcouru et l'ampleur des réalisations à ce jour du PNF se mesurent à l'aide de brefs rappels historiques et des principales étapes de son développement.

La première année, en 1999-2000, est caractérisée par l'adhésion du réseau des centres jeunesse au projet de développer un programme national de formation, la mise en place du comité provincial de pilotage du projet, l'adaptation des univers de compétences ainsi que la planification et l'organisation d'un projet pilote auprès de quatre sites pilotes. Les CLSC, pour leur part, s'inscrivent en «observateurs engagés» de la démarche qui s'amorce.

La deuxième année, en 2000-2001, a été consacrée à l'expérimentation de la formation générique pour les gestionnaires et les intervenants en protection auprès des quatre centres jeunesse et des deux CLSC qui avaient accepté d'être sites pilotes : Bas St-Laurent, Chaudière-Appalaches, Lanaudière et Batshaw. Ce dernier centre jeunesse a, par ailleurs, permis et facilité l'importante étape de la formation de nos formateurs. Au terme de cette deuxième année, quelques 175 gestionnaires et 200 intervenants ont reçu la formation.

Dès la troisième année, en 2001-2002 et fort d'une évaluation du programme en regard de sa pertinence et des conditions gagnantes de son implantation, six autres régions pour un total de dix, joignent les rangs du PNF. Plus de 140 gestionnaires et 114 intervenants ont été formés pour un total de 254 à la première année du déploiement du PNF. Au printemps 2002, le réseau des CLSC formalise son partenariat au PNF.

En 2002-2003, le PNF poursuit sa lancée. Douze régions relèvent le défi de l'implantation du PNF. De plus en plus de CLSC s'unissent aux centres jeunesse dans les activités de formation. Une équipe d'une vingtaine de formateurs sillonne le Québec. Au terme de la dernière année, près de 250 gestionnaires et 309 intervenants ont été formés pour un grand total depuis 2000, de près de 1,200 personnes formées dans le cadre de l'une ou l'autre des 420 activités de formation.

Les perspectives pour la cinquième année, 2003-2004, confirment le mouvement sans précédent et incontournable de l'implantation du PNF dans les centres jeunesse et les CLSC. Au terme de la présente année et selon les prévisions, il n'aura fallu que trois ans de déploiement du PNF pour que toutes les

régions du Québec s'inscrivent à titre de partenaires de ce qui est maintenant convenu d'appeler «notre système de développement continu de nos compétences».

Le présent rapport se veut un témoin assidu du développement, du déploiement ainsi que des résultats atteints à ce jour par le Programme national de formation.

Partie I - Bilan de l'implantation du PNF

L'implantation du programme national de formation implique qu'un effort réel soit consenti tant au plan des organisations que de la gestion du programme, au monitoring et au contrôle des coûts et de son état d'avancement. Les résultats présentés ici traduisent le plus fidèlement possible l'état de situation au 30 juin 2003 quant à l'implantation du PNF dans les centres jeunesse et les CLSC. Sont rapportés ci-après les états de situation relatifs à la participation des établissements, à la répartition du nombre de personnes à former d'ici 2009, aux coûts d'implantation ainsi qu'à la contribution des régions régionales.

1.1 État de la participation des établissements

Le tableau 1 illustre l'état actuel de la participation des centres jeunesse et des CLSC au PNF.

Tableau 1
État de la participation des établissements au PNF

Année	Participation des Centres jeunesse	Participation des CLSC
2000-2001	Bas St-Laurent Batshaw Chaudière-Appalaches Lanaudière	(en discussion) 2003 2003 2000
2001-2002	Gaspésie / Les Iles Laurentides Laval Mauricie – Centre du Québec Outaouais Saguenay – Lac St-Jean	2002 2003 (en discussion) 2002 2002 2002
2002-2003	Montréal Québec	2003 2003
2003-2004	Abitibi-Témiscamingue Côte-Nord Estrie Montérégie	2004 2004 Participation reportée Participation reportée

- L'état de participation des CLSC n'indique pas le nombre exact de CLSC participants d'une région.
- La formation des gestionnaires en Estrie et en Montérégie débute à l'automne 2003.
- Des scénarios de mise en œuvre du PNF sont amorcés dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Côte Nord.

1.2 Répartition du nombre de personnes à former d'ici 2009

L'état de situation qui suit distingue, en raison de leur programme respectif, les gestionnaires et les intervenants. Soulignons que les données relatives au nombre de personnes formées ne tiennent pas compte de celles qui sont actuellement en formation. Seules les personnes ayant complété le programme de formation sont considérées formées.

Nombre de gestionnaires formés et à former

Précisons d'emblée qu'il est question de la formation générique en gestion dont le programme comporte 4 modules représentant 12 jours de formation. S'ajoute à ce programme, un condensé clinique de 4 jours portant sur la sensibilisation des gestionnaires au programme de formation des intervenants. L'ensemble de la démarche comprend seize (16) jours de formation répartis sur environ une année.

Nombre d'intervenants formés et à former

L'état de situation relatif à la participation des intervenants au PNF concerne, pour la majorité, les intervenants en protection. Certains centres jeunesse ont inclus quelques intervenants en réadaptation externe. Le peu de participants du secteur famille, enfance, jeunesse des CLSC est expliqué par le délai nécessaire aux ajustements de la formation à la suite des recommandations du rapport «La rencontre de deux expertises», mars 2002. Les intervenants des CLSC ont réintégré la formation PNF à l'hiver 2003. Aucune formation n'a impliqué les intervenants de la réadaptation interne, à l'exception des Centres jeunesse Batshaw et Gaspésie/Les Îles, au cours de la dernière année en raison des travaux d'élaboration de leur propre univers de compétences.

Le MSSS, de concert avec chacune des régions régionales, a procédé au mois de mai 2003 à l'élaboration d'un calendrier de la répartition de la formation des gestionnaires et des intervenants tant en centres jeunesse qu'en CLSC d'ici 2009. Cette période de six ans couvre la mise à jour de tout le personnel concerné et actuellement en poste. Est exclu de cet état de situation, le nouveau personnel embauché qui s'inscrira, pour sa part, dans un mode de développement continu et non plus d'implantation du PNF. Nous reproduisons cet état de situation avec leur autorisation.¹

¹ Tableau PNF - Information toutes régions 2002-2009, préparé par madame Suzette Laforest, MSSS (MAI 2003).

Tableau 2

Répartition du nombre de personnes à former d'ici 2009 - données recueillies en mai 2003

	Centres jeunesse			CLSC			TOTAL
	Gestionnaires	Interv.PJ	Interv.réadapt.	Gestionnaires	Interv jeunesse	Interv. Réadapt.	
Région 01							
2002-2003	23	52	7	0	0	0	82
2003-2004	2	20	40	8	23	2	95
2004-2005	2	20	40	8	22	5	97
2005-2006	1	20	40	5	13	1	80
2006-2007	1	20	20	0	6	0	47
2007-2008	1	20	20	0	2	0	43
2008-2009	1	20	20	0	0	0	41
Total:	31	172	187	21	66	8	485
Région 02							
2002-2003	41	0	0	7	0	0	48
2003-2004	15	55	25	0	9	0	104
2004-2005	0	15	45	0		0	60
2005-2006	0	15	40	0		0	55
2006-2007	20	20	30	0	0	0	70
2007-2008	0	15	45	0	0	0	60
2008-2009	0	15	35	0	0	0	50
Total:	76	135	220	7	9	0	447
Région 03							
2002-2003	0	0	0	0	0	0	0
2003-2004	74	43	70	24	46	0	257
2004-2005	0	43	70	0	46	0	159
2005-2006	0	43	70	0	46	0	159
2006-2007	0	43	70	0	46	0	159
2007-2008	0	43	70	0	46	0	159
2008-2009		43	70		46	0	159
Total:	74	258	420	24	276	0	1052
Région 04							
2002-2003	48	40	30	14	10	0	142
2003-2004	0	40	20	6	20	0	86
2004-2005	0	50	20	0	20	0	90
2005-2006	0	50	20	0	20	0	90
2006-2007	0	50	20	0	20	0	90
2007-2008	0	49	20	0	20	0	89
2008-2009	0	30	43	0	0	0	73
Total:	48	309	173	20	110	0	660

Région 05							
2002-2003	14	0	0	0	0	0	14
2003-2004	105	75	0	0	0	0	180
2004-2005	0	75	0	0	0	0	75
2005-2006	0	144	0	0	0	0	144
2006-2007	0	144	0	0	0	0	144
2007-2008	0	0	0	0	0	0	0
2008-2009	0	0	0	0	0	0	0
Total:	119	438	0	0	0	0	557
Région 06 - Mtl-Centre							
2002-2003	40	120	0	0	0	0	160
2003-2004	60	137	10	25	98	0	330
2004-2005	60	120	110	25	98	0	413
2005-2006	40	150	180	25	98	0	493
2006-2007	0	0	260	25	98	0	383
2007-2008	0	0	260	25	98	0	383
2008-2009	0	0	260	0	0	0	260
Total:	200	527	1080	125	490	0	2422
Région 06 - Batshaw							
2002-2003	115	77	62	0	0	0	254
2003-2004	4	53	26	0	0	0	83
2004-2005	4	53	26	0	0	0	83
2005-2006	4	53	26	0	0	0	83
2006-2007	4	53	26	0	0	0	83
2007-2008	4	53	26	0	0	0	83
2008-2009	4	53	26	0	0	0	83
Total:	139	395	218	0	0	0	752
Région 07							
2002-2003	27	80	0	0	0	0	107
2003-2004	0	84	0	0	0	0	84
2004-2005	0	10	0	17	67	0	94
2005-2006	0	10	10	0	47	0	67
2006-2007	0	10	10	0	20	0	40
2007-2008	0	10	10	0	10	0	30
2008-2009	0	10	10	0	10	0	30
Total:	27	214	40	17	154	0	452
Région 08							
2002-2003	0	0	0	0	0	0	0
2003-2004	17	0	0	4	0	0	21
2004-2005	17	30	33	3	17	17	117
2005-2006	0	30	34	0	17	17	98
2006-2007	0	31	33	0	17	17	98
2008-2009	0	0	0	0	15	15	30
Total:	34	91	100	7	66	66	364

Région 09							
2002-2003	0	0		0	0	0	0
2003-2004	17	0	0	12	0	0	29
2004-2005		35			38		73
2005-2006		36	40		38		114
2006-2007			38				38
2007-2008							0
2008-2009							0
Total:	17	71	78	12	76	0	254
Région 10	Inclus dans régions 02 et 08						
Région 11							
2002-2003	14			7			21
2003-2004	14	21		7			42
2004-2005		20	15		8		43
2005-2006			19		8	4	31
2006-2007	4	10	10	2	8	2	36
2007-2008	3	10	10	2	8	2	35
2008-2009							0
Total:	35	61	54	18	32	8	208
Région 12							
2002-2003	7	27					34
2003-2004	5	12	20	13	73	2	125
2004-2005	4	13	30	0	74	1	122
2005-2006	3	13	35	1	22		74
2006-2007	3	13	35	1	22		74
2007-2008	3	13	35	1	22		74
2008-2009	3	13	30	1	22		69
Total:	28	104	185	17	235	3	572
Région 13							0
2002-2003	68	39					107
2003-2004	20	40	40				100
2004-2005	10	15	40				65
2005-2006	10	15	40				65
2006-2007	10	15	40				65
2007-2008	10	15	40				65
2008-2009	10	15	40				65
Total:	138	154	240	0	0	0	532
Région 14							0
2002-2003	24	66					90
2003-2004	8	40	20				68
2004-2005	6	40	10				56
2005-2006	6	40	40				86
2006-2007	6	40	40				86
2007-2008	6	40	40				86
2008-2009							0
Total:	56	266	150	0	0	0	472

Région 15							0
2002-2003	43	52					0
2003-2004	21	25		18	75		95
2004-2005		108	199		113		139
2005-2006							420
2006-2007							0
2007-2008							0
2008-2009							0
Total:	64	185	199	18	188	0	654
Région 16							0
2002-2003	0	0	0	0	0	0	0
2003-2004	45			28			73
2004-2005	45			29			74
2005-2006		109	155		113		377
2006-2007		109	155		113		377
2007-2008		109	155		113		377
2008-2009		109	155		113		377
Total:	90	436	620	57	452	0	1655
TOTAL:	1176	3816	3964	343	2154	85	11538

1.3 Coûts d'implantation du PNF

La première analyse rigoureuse des coûts d'implantation du PNF a été finalisée au printemps 2002. Cet effort et ce défi sans précédent de rejoindre plus de 11,200 gestionnaires et intervenants en centres jeunesse et en CLSC sur une période de 9 ans méritent une attention soutenue des dirigeants concernés. Le tableau 5 dresse l'état de situation des coûts réels d'implantation dans chaque établissement au 31 mars 2003. Les coûts d'implantation du PNF se composent du coût total et du coût marginal soit, les coûts supplémentaires estimés pour rencontrer les obligations liées à l'implantation du PNF.

Tableau 3
Coût d'implantation

Régions	Coût total - Prévisions		Coût total réel au 31 mars 2003		Coût marginal - Prévisions		Coût marginal réel au 31 mars 2003	
	CJ	CLSC	CJ	CLSC	CJ	CLSC	CJ	CLSC
Bas St-Laurent (**)	986 524 \$	381 650 \$	786 698 \$		273 423 \$	95 222 \$	273 423 \$	
Saguenay Lac St-Jean	1 294 424 \$	488 131 \$	296 727 \$		440 497 \$	111 820 \$	184 817 \$	
Québec	3 493 819 \$	1 177 248 \$	122 630 \$		1 093 314 \$	307 307 \$	22 380 \$	
Mauricie Centre du Qué.	1 836 561 \$	378 307 \$	681 487 \$		545 072 \$	106 343 \$	177 476 \$	
Estrie	1 902 117 \$	441 227 \$			582 127 \$	124 676 \$		
Montréal (*)	6 483 022 \$	2 998 187 \$	392 854 \$		2 953 982 \$	713 756 \$	82 234 \$	
Batshaw (*)	6 830 790 \$				2 188 231 \$			
Outaouais	1 714 492 \$				840 152 \$			
Abitibi-Témiscamingue	829 918 \$	380 265 \$			304 331 \$	100 338 \$		
Côte Nord (**)	789 689 \$	566 717 \$			314 106 \$	250 932 \$		
Gaspésie-Les Iles	405 364 \$	461 455 \$	103 918 \$		183 412 \$	196 583 \$	36 500 \$	
Chaudière-Appalaches	1 046 040 \$	516 321 \$	55 945 \$		368 895 \$	148 868 \$	20 994 \$	
Laval	2 409 280 \$		481 420 \$		648 327 \$		101 210 \$	
Lanaudière	1 477 205 \$	965 725 \$	613 796 \$		541 561 \$	213 747 \$	221 124 \$	
Laurentides	2 129 140 \$	787 283 \$	521 196 \$		712 840 \$	222 697 \$	137 826 \$	
Montérégie	5 085 469 \$	1 694 559 \$			2 602 464 \$	498 575 \$		
Total	38 713 854 \$	11 237 075 \$	3 269 973 \$	0 \$	14 592 734 \$	3 090 864 \$	1 257 984 \$	0 \$

(*) Les chiffres relatifs aux CLSC de la région de Montréal regroupent les CLSC francophones et anglophones.

(**) données en révision

Les coûts marginaux réfèrent au calcul des coûts suivants :

- les frais de déplacement; - les coûts de matériel de formation et location de salle; - les coûts des formateurs,

- 50% des coûts de remplacement des gestionnaires, des intervenants à temps plein et des intervenants occasionnels (l'autre 50% étant la contribution demandée à la Régie régionale); - 50% des coûts des salaires pour les intervenants occasionnels.

1.4 Contribution des régies régionales

En dépit d'une planification rigoureuse afin de rencontrer les coûts inhérents à l'implantation et au roulement normal du PNF, les établissements ne disposent pas de la totalité des ressources requises pour former autant de gestionnaires et d'intervenants en quelques années. Ce n'est toutefois qu'à ce prix que pourront s'installer un véritable système de développement continu de nos compétences et une culture de l'apprentissage dans nos organisations. Les régies régionales ont démontré depuis le début du PNF, une attitude de soutien à leurs établissements et plusieurs ont réussi à contribuer aux coûts de remplacement du personnel en formation. Certaines données étaient, par ailleurs, souhaitées par les régies régionales pour finaliser leur engagement. Ces données relatives à la répartition du nombre de personnes à former d'ici 2009, rassemblées au printemps dernier figurent au tableau 4 du présent rapport.

En conclusion à cette démarche de soutien au PNF entreprise par les régies régionales, la sous-ministre adjointe, madame Renée Lamontagne, a réitéré sa demande à chaque régie régionale de convenir avec leurs établissements d'un plan d'actualisation du PNF compatible avec leurs disponibilités financières. (voir annexe 1, lettre du 11 juin 2003 aux présidentes-directrices générales et aux présidents-directeurs généraux des régies régionales de la santé et des services sociaux).

Tableau 4
Contribution des régies régionales au PNF jeunesse

Région	Contribution anticipée CJ	Contribution réelle au 31 mars 2003	Contribution anticipée CLSC	Contribution réelle au 31 mars 2003	TOTAL	Contribution totale au 31 mars 2003
Bas-St-Laurent	134 284 \$	82 609 \$	46 459 \$		263 352 \$	82 609 \$
Saguenay-Lac-Saint-Jean	184 257 \$	125 786 \$	70 546 \$		380 589 \$	125 786 \$
Québec	582 193 \$	5 959 \$	158 746 \$	3 380 \$	746 898 \$	9 339 \$
Mauricie et Centre-du-Québec	284 753 \$	150 000 \$	54 393 \$		489 146 \$	150 000 \$
Estrie	326 454 \$		66 625 \$		393 079 \$	0 \$
Montréal *	1 202 041 \$		394 668 \$		3 019 917 \$	0 \$
Bathshaw *	1 423 208 \$					0 \$
Outaouais	299 132 \$	247 462 \$	66 363 \$		612 957 \$	247 462 \$
Abitibi-Témiscamingue	114 253 \$		47 379 \$		161 632 \$	0 \$
Côte-Nord	131 323 \$		53 383 \$		184 706 \$	0 \$
Gaspésie/Les îles	43 448 \$	15 470 \$	46 006 \$		104 924 \$	15 470 \$
Chaudière-Appalaches	198 145 \$		66 362 \$		264 507 \$	0 \$
Laval	435 128 \$	90 000 \$	70 545 \$		595 673 \$	90 000 \$
Lanaudière	234 255 \$	61 934 \$	141 272 \$		437 461 \$	61 934 \$
Laurentides	333 880 \$	101 030 \$	104 475 \$		539 385 \$	101 030 \$
Montérégie	799 883 \$		218 130 \$		1 018 013 \$	0 \$
Total	6 726 637 \$	880 250 \$	1 605 352 \$	3 380 \$	9 212 239 \$	883 630 \$

(*) Les chiffres relatifs aux CLSC de la région de Montréal regroupent les CLSC francophones et anglophones.

Note Bas St-Laurent: Une demande de 25,927\$ est actuellement à l'étude pour l'année 2003-2004.

Note Lanaudière:

Aucune contribution pour le remplacement des intervenants participants aux formations PNF de la Régie régionale de Lanaudière en 2003-2004.

Partie II - Évolution des composantes du Programme national de formation

Le principal défi et richesse du Programme national de formation réside dans le fait d'être implanté et développé «en simultané». Cette situation impose une recherche d'équilibre constante entre l'énergie et les ressources déployées à l'un ou l'autre de ces pôles et ce, dans le plus grand respect du rythme d'appropriation des établissements. Il est nécessaire de se rappeler que les impacts souhaités par le PNF ainsi que l'effort de développement organisationnel continu qu'il induit dépassent largement la prestation d'activités de formation. L'évolution des composantes du Programme national de formation telle que présentée ci-après confirme le virage des établissements vers la mise en place d'un système intégré de développement continu de nos compétences. Cette évolution démontre également l'effet levier du PNF et le leadership qu'il assume de plus en plus dans l'accompagnement des établissements sur un parcours tracé à la lumière de nos besoins collectifs de développement organisationnel et professionnel.

Voici les principaux progrès réalisés en 2002-2003 dans chacune des composantes du PNF.

2.1 La gestion du PNF

Au plan de la gestion du PNF, l'année 2002-2003 a permis de franchir le cap de la gestion d'un projet à celui de la gestion du programme par le Centre national de formation. Le nouveau comité de pilotage formé paritairement de représentants des réseaux des centres jeunesse et des CLSC a complété un premier tour d'année.

À l'instar d'un conseil d'administration, le Comité de pilotage joue de plus en plus son rôle de responsable des orientations du PNF, de la réalisation de sa mission, ainsi que de l'atteinte des buts et des objectifs du centre national de formation. Vous trouverez ci-dessous la liste des membres de l'actuel Comité de pilotage.

Représentant des Centres jeunesse :

Pierre Morin (CJ Chaudière-Appalaches)
Luc Cadieux (C.J. Outaouais)
Claude Laurendeau (C.J. Batshaw)
Carol Fillion (C.J. Estrie)
Marie Caron (C.J. Chaudière-Appalaches) + relais André Dalphond (CJ Laurentides)

Représentant du Ministère de la santé et des services sociaux :

Suzette Laforest

Représentants de la Conférence des Régions Régionales de la santé et des services sociaux :

Réal Castonguay, RR Côte Nord
François Gamache, RR Québec

Représentante de l'Association des CLSC et des CHSLD :

Marielle Dion, responsable des services à la jeunesse

Représentants des CLSC

Yves Cossette, CLSC Centre de la Mauricie (04)
Ginette Amiot, CLSC de Manicouagan (09)
Guy Lapierre, CLSC Lamater (14)
France Harvey, CLSC Jonquière (02)

François Rabeau, CLSC Seigneurie de Beauharnois (16)

Représentants des instituts universitaires :

Pierre Charest (Institut de Montréal)

Sylvie Moisan (Institut de Québec)

Représentants de l'Association des centres jeunesse :

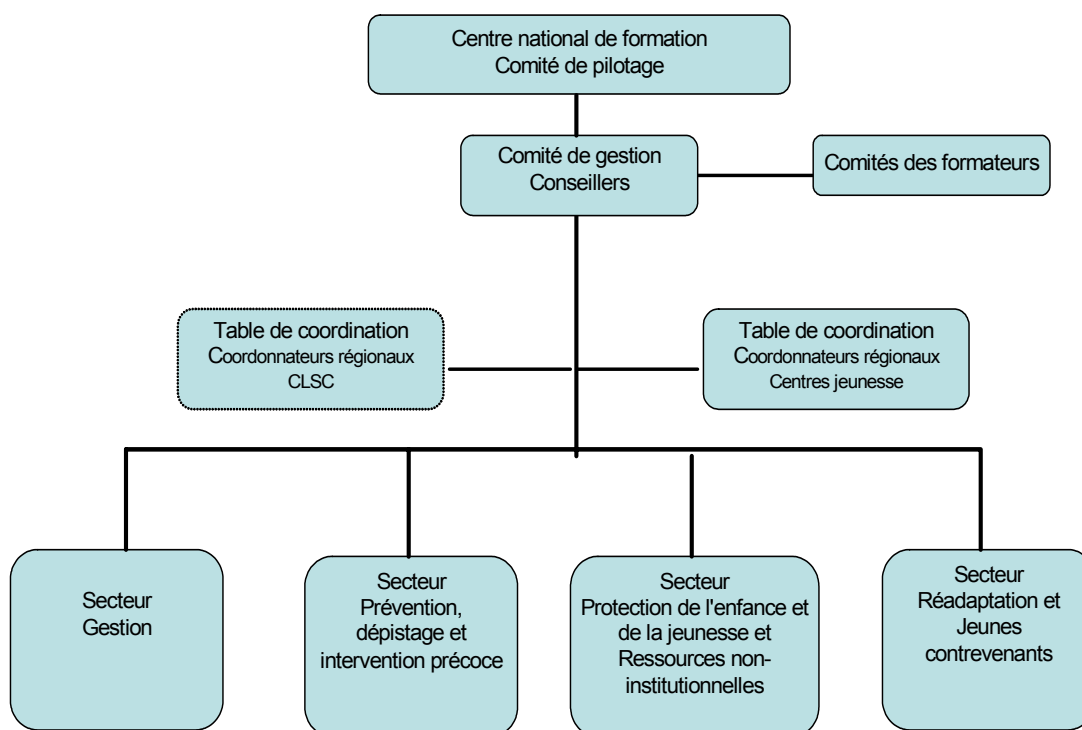
Pierre Lamarche, directeur général

Ginette Sarrazin, coordonnatrice du programme national de formation.

Les conseillers des 4 secteurs du PNF (sur invitation)

En janvier 2003, quatre conseillers en développement de programme se sont joints à la coordonnatrice afin d'assurer la concertation des actions des quatre secteurs du PNF : gestion, prévention, dépistage et intervention précoce, protection de l'enfance et de la jeunesse ainsi que ressources non-institutionnelles et, réadaptation et jeunes contrevenants. La figure 1 présente la configuration actuelle de la structure de gestion du PNF.

Figure 1
Structure de gestion du Programme national de formation



Au plan de la coordination de l'implantation du PNF dans les centres jeunesse et les CLSC et, au terme de cette année 2002-2003, tous les centres jeunesse et dix régions regroupant leurs CLSC ont reçu notre visite et la présentation multi-média du PNF. Tous les centres jeunesse et quelques CLSC ont signifié leur intention d'amorcer l'implantation du PNF avant juin 2004.

Autres développements au plan de la coordination du PNF

- Le plan d'affaires du PNF

Dès le départ, le PNF a voulu répondre à toutes les demandes qui lui étaient adressées sans imposer de limites ou d'obstacles temporels. Or, il apparaît clairement que le PNF doit se contraindre à proposer une offre de services qui répond aux besoins des membres des deux associations, ACJQ et ACCQ, et qui repose sur les ressources tant humaines que financières dont il dispose. De plus, cette offre de service doit refléter l'orientation retenue de se rendre disponible pour soutenir et accompagner les établissements dans la création d'un environnement de développement organisationnel continu. À cet égard, la coordonnatrice du PNF et ses conseillers se sont mis au travail dès le printemps 2003 afin d'établir le plan d'affaires du PNF. Cette démarche, tout en favorisant l'intégration rapide des nouveaux conseillers aux différentes composantes du PNF, a permis notamment d'énoncer la mission du Centre national de formation (CNF), de clarifier les cadres conceptuels qui sous-tendent les secteurs de la gestion et de l'intervention clinique, d'approfondir la notion de système de développement continu des compétences et de revoir les divers processus de gestion propres au PNF. Les travaux sont pratiquement achevés et la proposition sera présentée dès l'automne prochain.

Vous trouverez la mission du CNF à l'annexe 2 du document.

- Programme informatisé des activités de formation

Tous les acteurs du PNF peuvent dorénavant compter sur un vaste entrepôt de données relatives aux activités de formation, aux participants, aux formateurs, aux évaluations des formations, à la livraison des attestations de participation ainsi qu'à l'émission des unités d'éducation continue (UEC). Ce programme permet de tenir à jour des statistiques et générer différents rapports sur le programme de formation.

- Les unités d'éducation continue (UEC)

Le système d'émission des attestations de réussite donnant droit à des unités d'éducation continue est opérationnel depuis avril 2003. Le printemps nous a permis, par l'intermédiaire des coordonnateurs régionaux, de réaliser une consultation et des activités de sensibilisation auprès des directions et des équipes de gestion des établissements afin de bien situer le rôle et les responsabilités du supérieur immédiat à l'intérieur de ce système. Le lancement officiel est prévu pour le début de l'automne. Vous trouverez à l'annexe 3 le dépliant promotionnel des UEC.

- Le cahier de gestion du PNF

La révision complète du cahier de gestion du PNF a été réalisée sur les bases d'une pensée réseau. Tous les principaux acteurs, tant en centre jeunesse qu'en CLSC, pourront bénéficier d'un outil de gestion de toutes les phases de réalisation et de suivi du projet PNF dans leur établissement. La diffusion du cahier de gestion est prévue dès le début de l'automne.

- Le plan de communication du PNF

Un nouveau plan de communication du PNF a vu le jour au cours de la dernière année. Réalisé par la conseillère aux communications de l'ACJQ, ce plan prévoyait un certain nombre d'activités promotionnelles auprès de nos partenaires des deux réseaux : centres jeunesse et CLSC. Au 30 juin 2003, bon nombre de ces activités avaient été concrétisées notamment une chronique hebdomadaire dans l'«Info-Hebdo» de l'ACJQ et l'«Expresso» de l'ACCQ, signets, etc.

De nombreuses rencontres d'information auprès des partenaires actuels et éventuels ont aussi été réalisées ; tables de concertation des directeurs des ressources humaines de la région Mauricie - Centre-du-Québec, le Centre de référence des directeurs généraux, la table de concertation socio-judiciaire de la région Chaudière-Appalaches, l'équipe Jeunesse du MSSS, les répondants jeunesse des régies régionales, aux responsables de PIJ/SSP, aux responsables à la Régie régionale du Nunavik.

- L'univers de compétences des formateurs

Le système de développement continu qu'est le PNF se construit sur des assises que sont les univers de compétences. Chaque groupe d'acteurs tant gestionnaires qu'intervenants ont leur propre univers de compétences. La logique du système suppose aussi que les formateurs aient leur propre ensemble de connaissances et d'habiletés pour bien former. Amorcer au cours de la dernière année, l'élaboration de cet univers particulier sera complété au cours de la prochaine année et servira de standards dans l'évaluation et le développement continu de l'équipe de formateurs. Une formation intitulée «Formation des formateurs» est maintenant disponible aux gestionnaires qui souhaitent développer les compétences des personnes appelées à faire de la formation dans leur établissement. Cette formation a été donnée à quelques groupes de formateurs dans le courant de la dernière année, notamment, aux avocats formateurs du module sur les aspects juridiques de l'intervention en protection de l'enfance et de la jeunesse, aux formateurs de formateurs de l'ICBE ainsi qu'une équipe de formateurs du Centre jeunesse de Laval. De plus, une session de ressourcement a été présentée aux formateurs du PNF.

- Relations avec d'autres juridictions

Le PNF demeure en liens étroits avec les concepteurs du système intégré de développement continu des compétences que sont l'Institute for Human Services. Ils jouent un rôle de coach et de mentor à l'égard des aspects liés à l'implantation et au développement du programme. Nous avons, par ailleurs, invité la co-fondatrice de l'IHS, madame Judith Rycus, à nous accompagner dans la réalisation du bilan du PNF. Cette rencontre qui réunissait près de 80 personnes, tous des acteurs de premier plan dans l'implantation et le développement du programme s'est tenue en décembre 2002. La satisfaction des participants fut unanime et tous ont reconnu l'importance de ce type de rencontre. Nous avons aussi collaboré à une

présentation de madame Rycus en France au printemps dernier en lui fournissant bon nombre de documents que nous avons fait traduire en français.

La traduction des «Field Guide», références incontournables du PNF, est toujours en voie de réalisation grâce au partenariat avec les services de protection de l'enfance de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. Les volumes 1 et 2 sont prêts pour l'impression mais nous attendons d'avoir les quatre volumes finalisés avant de procéder à la réalisation d'un coffret les réunissant tous. L'impression est prévue pour 2004.

Notre collaboration avec le Nouveau-Brunswick s'est renforcée au cours de la dernière année avec la conclusion d'une entente sur la formation de leurs formateurs francophones et la possibilité de recourir à leurs formateurs anglophones.

2.2 Le secteur du PNF lié aux compétences de gestion

Au chapitre des réalisations 2002-2003 du secteur gestion du PNF, l'emphase fut maintenue sur le déploiement du programme de formation générique aux gestionnaires des centres jeunesse et des CLSC. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction du présent rapport, près de 250 nouveaux gestionnaires ont été formés au cours de la dernière année. Ce qui porte le nombre total à 565 gestionnaires à avoir reçu cette formation depuis l'an 2000. Près de la moitié des gestionnaires prévus ont été à ce jour exposés au PNF.

Tableau 5
Nombre de gestionnaires formés depuis 2000

Années	Nombre de gestionnaires
2000-2001	175
2001-2002	140
2002-2003	250
Total	565

Des gestionnaires des CLSC ayant participé au PNF, de concert avec les formateurs, ont réalisé un document portant sur les ajustements souhaitables à la formation des gestionnaires afin de mieux rejoindre leur réalité. Le document «La rencontre de deux expertises - volet gestion» a été déposé au Comité de pilotage en juin 2003.

Toujours dans le but d'assurer les maillages avec ses principaux partenaires, la table de concertation des directeurs des ressources humaines de l'ACJQ a participé à l'identification des besoins prioritaires de développement des gestionnaires. Deux besoins ont été retenus et feront l'objet d'un module spécifique de gestion, la supervision et l'appréciation de la contribution. Deux comités composés d'experts internes et externes ont été formés au cours de la dernière année. Soulignons la participation des professionnels en provenance des centres jeunesse (monsieur Jacques Laforest du CJ Québec, monsieur Serge Guay du CJ Saguenay-Lac-St-Jean et madame Suzanne Dussault du CJ de Montréal) et des chercheurs, entre autres, de l'Université du Québec à Trois-Rivières (madame Jocelyne Moreau et monsieur Richard Lachapelle), de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (madame Louise Villeneuve); des contacts ont été faits auprès de deux chercheurs des H.E.C. (mesdames Estelle Morin et Sylvie St-Onge). Les travaux de ces deux comités se poursuivront dès cet automne.

Les formations sur certaines compétences cliniques ne sont pas exclues pour les gestionnaires. Une version du module portant sur «la planification de l'intervention» (module 101) a été créée spécifiquement pour eux. Cette formation a été expérimentée auprès de quatre groupes de gestionnaires au cours de la dernière année. Un bilan de cette expérimentation est attendu dès septembre 2003. Nous soulignons qu'une version de ce module a fait l'objet d'une expérimentation auprès de professeurs du département de «techniques d'éducation spécialisée» du Collège de l'Amiante (Asbestos).

Suivi de la formation

Les formateurs du secteur gestion ont procédé, à l'automne 2002, à la planification et la mise sur pied d'une activité de suivi auprès des gestionnaires ayant déjà reçu la formation et ce, six mois après la dernière activité de formation. Le but de cette activité est de soutenir l'organisation dans le transfert des apprentissages en lien avec les modules 500. D'une manière spécifique, l'activité de suivi permet la révision des contenus des modules 500 de façon à identifier les principaux apprentissages réalisés et transférés à la pratique. Elle offre, de plus, aux gestionnaires l'opportunité de déterminer les stratégies favorisant le transfert d'apprentissage et de nommer de nouvelles stratégies pouvant être utilisées.

L'activité de suivi s'est tenue onze fois entre janvier et juin 2003, dans six établissements et auprès de 193 gestionnaires. Le tableau suivant fait état de la satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'activité de suivi proprement dite, des formateurs qui agissent comme personnes ressources, de l'organisation de l'activité ainsi que sur le transfert des apprentissages réalisés dans le cadre de l'activité de suivi.

Tableau 6
Activité de suivi - Statistique sur le niveau de satisfaction²

VOLET 1-ACTIVITÉ

THÈME	DEGRÉ DE SATISFACTION
Le but et les objectifs ont été présentés clairement	96.8%
Le but et les objectifs ont été atteints	95.3%
L'animation était adaptée aux objectifs	96.8%
Le rythme de l'activité était adéquat	89.6%

VOLET 2-PERSONNES RESSOURCES

THÈME	DEGRÉ DE SATISFACTION
Ont mis à profit les connaissances des participants	98%
Avait des commentaires qui aidaient les participants	97%
Avait des attitudes positives envers les participants	99.5%

VOLET 3-ORGANISATION

THÈME	DEGRÉ DE SATISFACTION
La durée de l'activité était adéquate	87.1%

² Bilan de l'activité de suivi (septembre 2003). Les formateurs gestionnaires du PNF.

Le local était adéquat	93.1%
L'horaire était satisfaisant	64.2%

VOLET 4-TRANSFERT D'APPRENTISSAGE

THÈME	DEGRÉ DE SATISFACTION
L'activité était en rapport avec mon travail	94.4%
J'ai l'intention de discuter du suivi avec mon supérieur.	84,2%

Le dépôt de ce rapport d'évaluation est prévu pour septembre 2003. Les recommandations émises dans ce rapport guideront la planification d'une activité de suivi pour les intervenants ayant déjà reçu la formation.

Formation des professionnels de soutien clinique

Finalement, un modèle de formation que nous pourrions qualifier «d'hybride» a été expérimenté auprès de trois groupes de professionnels responsables du soutien clinique aux intervenants. Cette formation regroupe des éléments de la formation des gestionnaires et des intervenants et se présente ainsi : condensé clinique (4 jours), version condensée des modules 501 «La gestion stratégique dans un réseau intégré de services à la jeunesse et à la famille»(1jour) et 502 «Gérer les différences individuelles au travail»(1 jour) et la version intégrale du module 503 «transfert d'apprentissage : rôle du gestionnaire dans le développement de la compétence du personnel»(3 jours). Un rapport d'évaluation est attendu en septembre 2003.

Figure 2

État d'avancement du secteur gestion au 30 juin 2003

Développement	Expérimentation	Déploiement
Compétences spécifiques sur la supervision Compétences spécifiques sur l'appréciation de la contribution	Formation adaptée aux professionnels responsables du soutien clinique	Compétences génériques Activité de suivi Module «Planification de l'intervention selon une approche centrée sur la famille» (module 101), version gestionnaires

2.3 Le secteur lié à la prévention, au dépistage et à l'intervention précoce

L'année qui se termine au secteur lié à la prévention, au dépistage et à l'intervention précoce est marquée par deux principaux événements ; l'arrivée en poste en février 2003 de la conseillère à ce volet en provenance du réseau des CLSC et, une emphase mise sur la sensibilisation des décideurs de ce réseau à ce qu'est le PNF. Au 30 juin 2003, dix régions avaient reçu la présentation et neuf coordonnateurs régionaux CLSC étaient nommés. Bon nombre de régions avait déjà reçu une présentation du PNF par

des représentants des centres jeunesse et avaient même débuter la formation des gestionnaires, ce qui explique que toutes les régions n'aient pas été rejointes par la conseillère au terme de cette année.

Par ailleurs, des liens constants sont assurés entre la conseillère et l'ACCQ par le biais de la table réseau famille-enfance-jeunesse. De plus, la conseillère s'est associée rapidement aux sous-groupes de formateurs pour compléter les ajustements requis afin de mieux traduire les réalités CLSC dans les curriculums de formation génériques. Depuis janvier 2003, les intervenants CLSC ont rejoint ceux des centres jeunesse dans les activités de formation mettant ainsi fin à la suspension de leur participation en raison de la révision des modules. Voir le document «La rencontre de deux expertises», mars 2002.

2.4 Les secteurs liés à la protection de l'enfance et de la jeunesse et aux ressources non-institutionnelles

Protection de l'enfance et de la jeunesse

Compétences génériques

Le déploiement des compétences génériques pour intervenir en protection de l'enfance et de la jeunesse s'est poursuivi tout au long de l'année auprès des intervenants de moins de 7 ans d'expérience.

Une version six jours a, par ailleurs, été expérimentée entre novembre 2002 et juin 2003 auprès des intervenants de plus de 7 années d'expérience. On se souviendra que le condensé clinique 6 jours a pour objectif une mise à jour de tous les intervenants à l'égard des meilleures pratiques sans exiger leur participation au programme long (16 jours) destiné aux jeunes intervenants.

Tableau 7
Nombre d'intervenants formés depuis 2000

Années	Nombre d'intervenants
2000-2001	200
2001-2002	114
2002-2003	309
Total	623

Compétences spécifiques

Les compétences spécifiques visent à outiller les intervenants pour faire face à la diversité et la complexité des situations problématiques auxquelles ils sont confrontés. Les curriculums de formation spécifiques correspondent à l'organisation des connaissances et des habiletés requises pour traiter ces situations. À ce chapitre, de grandes avancées ont été réalisées au cours de la dernière année :

- Placement en famille d'accueil et adoption (module 201) Un rapport portant sur les enjeux et les écarts que soulève l'examen de divers modèles d'intervention et la pratique actuelle de l'intervenant aux ressources a été déposé au Comité de pilotage de juin 2003. Dans l'attente des réponses aux questions soulevées dans ce rapport, le PNF amorcera tout de même au cours de la prochaine année l'élaboration de l'univers de compétences sous l'angle des fonctions de l'intervenant aux ressources.
- L'élaboration de l'univers de compétences pour intervenir auprès des enfants et des jeunes présentant des troubles de comportement (module 202) s'est amorcée avec l'acceptation de monsieur Robert Pauzé, chercheur à l'Université de Sherbrooke et de deux représentants des centres jeunesse (Québec et Montérégie) à former une partie des membres du comité valideur. Les travaux débiteront dès que des représentants des différentes tables de concertation de l'ACJQ désigneront un représentant. Deux personnes des CLSC ainsi que la conseillère à ce secteur sont aussi présentes à ce comité.
- Le module abus sexuels : évaluation et orientation (module 203) a complété la phase expérimentation. Il entre maintenant en phase déploiement.
- Le module portant sur l'intervention en négligence (module 207) a aussi complété la phase expérimentation. Il sera, lui aussi, en mode déploiement à compter de l'automne.
- Le développement du module sur le diagnostic des mauvais traitements physiques (module 208) est complété. Une formation à ce sujet a été donnée aux formateurs par le Docteur Gilles Fortin, du Centre jeunesse de Montréal. L'expérimentation est prévue pour la prochaine année.
- La formation portant sur l'inventaire concernant le bien-être de l'enfant (ICBE) (module 209) a été arrimée au PNF. Le contenu et les modalités pédagogiques de la formation des formateurs ont été revus à la lumière des principes andragogiques privilégiés par le PNF.

Figure 3

État d'avancement du secteur Protection de l'enfance et de la jeunesse au 30 juin 2003

Développement	Expérimentation	Déploiement
Compétences spécifiques «placement en famille d'accueil et adoption» (module 201)	Compétences spécifiques sur le diagnostic des mauvais traitements physiques (module 208)	Compétences génériques (16 jours)
Compétences spécifiques sur les troubles de comportement (module 202)		Condensé clinique (6 jours)
Compétences spécifiques ICBE (module 209)		Compétences spécifiques abus sexuel (module 203) Compétences spécifiques sur l'intervention en négligence (module 207)

Ressources non-institutionnelles

Aucun progrès n'a été réalisé dans ce dossier au cours de la dernière année, en raison de l'arrivée en janvier 2003 et de l'intégration de la conseillère des secteurs Protection de l'enfance et de la jeunesse ainsi que des ressources non-institutionnelles.

2.5 Le secteur lié à la réadaptation et aux jeunes contrevenants

Réadaptation

Des progrès importants ont été réalisés dans le secteur des compétences pour intervenir en réadaptation. L'univers de compétences a été validé dans le cadre d'une tournée provinciale où se sont tenus des focus groupes dans les seize centres jeunesse. Plus de deux cents éducateurs dont trente-deux chefs de service de réadaptation ont contribué à l'avancement des travaux. Une version corrigée de l'univers de compétences pour intervenir en réadaptation a fait consensus chez les représentants du secteur de la réadaptation de tous les centres jeunesse, le 6 juin dernier. Le dépôt du document final est prévu en septembre 2003.

Jeunes contrevenants

Une subvention de 123,000\$ a été octroyée en conclusion d'une entente avec le MSSS pour le développement de l'univers de compétences pour intervenir auprès des jeunes contrevenants. Nous procéderons aux travaux dès la prochaine année.

À l'hiver 2003, la coordonnatrice du PNF a collaboré, par ailleurs, à la planification de la formation d'appoint sur la Loi sur le système de justice pénale pour adolescents (LSJPA).

2.6 Un tronc commun de compétences universelles pour intervenir auprès des familles, des enfants et des jeunes

La réflexion réalisée en 2002-2003 dans le domaine de l'intervention propre à la réadaptation nous avait obligés à porter un regard sur la pertinence d'un corpus de connaissances et d'habiletés essentielles, fondamentales et surtout universelles à tous les intervenants se succédant, se complétant et coopérant auprès d'une même famille pour un même enfant ou jeune. Cette réflexion aura permis, rappelons-nous, l'élaboration d'une proposition de formation conjointe sur les compétences génériques pour intervenir en protection de l'enfance et de la jeunesse, pour les intervenants en CLSC, en protection de la jeunesse, en réadaptation et auprès des jeunes contrevenants.

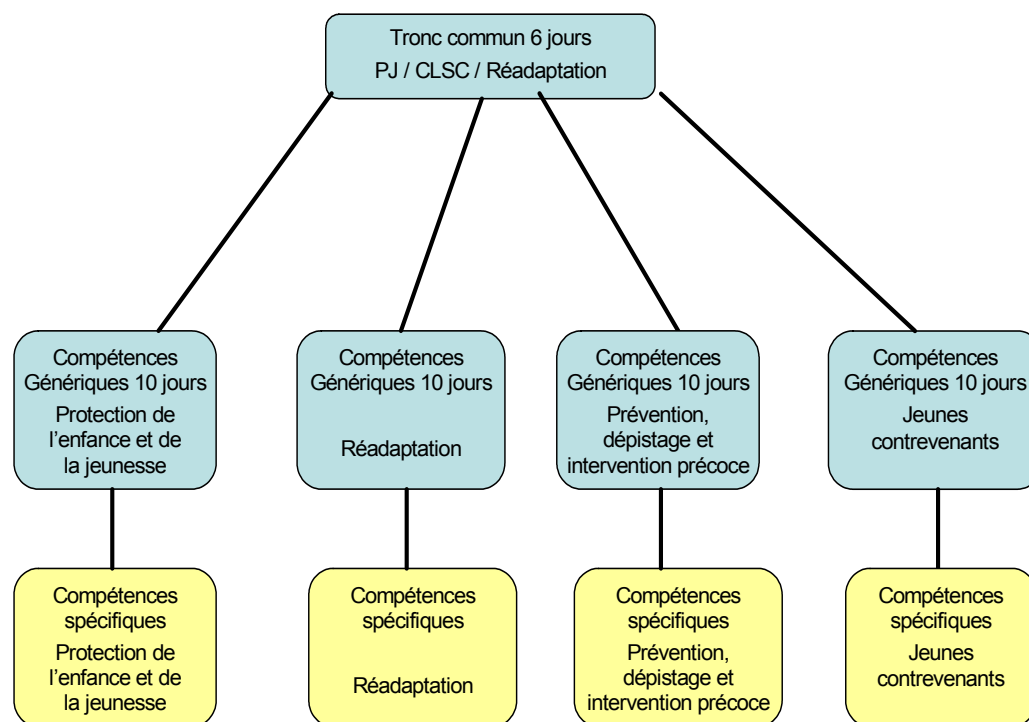
Au terme de cette année, cette réflexion s'est approfondie par l'examen de la proposition de la formation conjointe par les représentants du secteur de la réadaptation de tous les centres jeunesse. Les résultats furent concluants dans la mesure où la quasi-totalité des compétences de l'actuel tronc commun CJ/CLSC rejoint aussi les intervenants en réadaptation. Deux exercices doivent par conséquent être réalisés. D'une part, il nous faut élargir l'angle de prise des notions abordées de façon à intégrer dans les exposés et les exemples, la dimension de la réadaptation. Il nous faut dans un deuxième temps, éviter que les aspects distinctifs de l'intervention en protection de la jeunesse soient atténués au point de ne plus la caractériser. Spécifions que cette importante réflexion traduit un effort considérable d'adaptation à la réalité du

contexte particulier de l'intervention au Québec, d'un programme initialement et exclusivement conçu pour les intervenants en protection.

Ces exercices, menés au cours de la prochaine année, conduiront à la concrétisation d'une conception tout à fait unique d'un univers de compétences universelles pour intervenir dans les services d'aide à la famille, à l'enfance et à la jeunesse du Québec. Cette initiative pourrait constituer une «porte d'entrée réseau» pour tous les nouveaux intervenants appelés à jouer un rôle principal à un endroit ou l'autre sur un continuum de services conçu comme un cheminement probable et gradué entre la prévention, le dépistage et l'intervention précoce, l'intervention de protection, l'intervention de réadaptation et l'application du système de justice pénale pour les adolescents. Une fois la «porte d'entrée réseau» franchie, des univers de compétences génériques viendront «colorer» l'intervention propre à chacun des secteurs précédemment mentionnés.

Ces compétences génériques donneront accès, dans le contexte d'une culture de développement continu des compétences, à des opportunités d'acquérir des connaissances et des habiletés spécifiques liées à des problématiques complexes rencontrées dans l'intervention au quotidien. Bien que se rattachant à un secteur d'intervention particulier, certaines de ces compétences spécifiques pourront être offertes aux secteurs pour qui le besoin aura été identifié. La figure 4 présente le schéma de la structure organisationnelle du Programme national de formation.

Figure 4
Structure organisationnelle projetée du Programme national de formation



2.7 Évolution des pièces maîtresses du PNF

Le système de développement continu des compétences qu'est le PNF, repose sur deux pièces maîtresses qui lui permettent tout en s'inscrivant dans les pratiques de gestion au quotidien, d'en assurer la pérennité. Bien plus que l'utilisation d'un simple outil, d'une simple grille ou de voeux pieux d'application, l'IBIF et les stratégies de transfert des apprentissages sont de véritables processus de gestion des ressources humaines. La dernière année aura permis un approfondissement de la compréhension et l'appropriation de ses composantes en vue de la production de deux cadres de référence servant de balises à leur utilisation.

Inventaire des besoins individuels de formation (IBIF)

L'ÉBIF est probablement la plus connue des composantes du PNF depuis ses débuts en 1999. L'ÉBIF et le PNF vont de pair, se confondent pour susciter l'espoir que la Bonne personne participe à la Bonne formation au Bon moment. Pourtant très connue, les travaux menant à l'élaboration du cadre de référence ont mis en évidence que l'ÉBIF est en réalité méconnue. Qui plus est, malgré l'apparente familiarité avec l'appellation, chacun a sa propre définition et compréhension de l'ÉBIF. L'année qui se termine a donc permis de faire le grand ménage autour de l'ÉBIF et de mener les discussions nécessaires aux choix d'application et d'adaptation appropriés à notre contexte de gestion et d'intervention.

Dans la foulée de ces interrogations, l'ÉBIF, est devenue l'IBIF question de ne pas confondre le contexte d'évaluation et de l'appréciation de la contribution à celui du développement professionnel continu. Il faut dorénavant parler de l'Inventaire des besoins individuels de formation.

Le comité de travail chargé d'élaborer le cadre de référence de l'IBIF a complété l'essentiel de ses travaux en juin. Le document doit être présenté à l'automne prochain.

Les stratégies de transfert des apprentissages

Le transfert des apprentissages est depuis le début du PNF une préoccupation majeure tant pour les principaux acteurs de son implantation que pour tous les participants aux activités de formation. Tous nourrissent l'espoir de retombées probantes et significatives sur la qualité des services qu'ils sont désireux de rendre aux familles, aux enfants et aux jeunes en grande détresse.

Par ailleurs, il est question du transfert des apprentissages de manière systématique depuis 2001 avec les formateurs mais surtout avec les coordonnateurs régionaux dans le cadre d'un objectif formel poursuivi par leur comité. Au terme de la première année, en 2001-2002, les discussions autour du transfert des apprentissages ont fait ressortir la complexité et les enjeux liés au fait qu'il s'agit d'abord d'un processus d'appropriation et non d'un état résultant de la juxtaposition de nouvelles connaissances et que par conséquent, il ne peut ni ne doit reposer que sur la motivation et la bonne volonté d'un individu uniquement. Cette question était déjà abordée dans la formation des gestionnaires.

Étant convaincu d'ores et déjà de l'importance du rôle et des responsabilités des établissements avant, pendant et après la formation afin de favoriser le transfert des apprentissages, l'année 2002-2003 a permis de rattacher ceux-ci à un cadre conceptuel fourni par un chercheur en psychologie industrielle de l'Université de Montréal, monsieur Robert R. Haccoun. La coordination du PNF, les formateurs et les coordonnateurs régionaux ont bénéficié, l'hiver dernier, d'une formation et de références écrites sur l'épineuse question du transfert des apprentissages.

Fort d'une compréhension commune, le comité responsable poursuit maintenant ses travaux afin d'identifier pour chaque groupe d'acteurs impliqués, notamment la direction de l'établissement, les supérieurs immédiats, les responsables de la formation de l'établissement, le centre national de formation et les formateurs du PNF, les actions et les attributions avant, pendant et après la formation qui maximisent le transfert des apprentissages.

Le cadre de référence du transfert des apprentissages doit être déposé à l'automne 2003.

Partie III - Données évaluatives du PNF

3.1 Recherche évaluative

L'importance de l'investissement consenti dans le développement continu des compétences reflète le souci d'obtenir les retombées souhaitées sur l'acquisition des connaissances et des habiletés assurant une qualité accrue des services offerts aux familles, aux enfants et aux jeunes. C'est par le biais d'une recherche évaluative menée en partenariat par le MSSS, l'ACJQ et le PNF et sous la direction de monsieur Daniel Turcotte de l'Institut universitaire du Centre jeunesse de Québec et monsieur André Beaudoin de l'Université Laval, que nous tentons de cerner et d'identifier ces retombées auprès des intervenants qui participent aux activités de formation génériques. L'évaluation du PNF, rappelons-nous, vise les quatre objectifs suivants :³

- (1) Mesurer la **réaction** des intervenants face au programme de formation portant sur les compétences génériques pour intervenir en contexte de protection ;
- (2) Mesurer les **connaissances** acquises par les intervenants suite à leur participation au programme ;
- (3) Établir si la participation au programme de formation est associée à une modification de certaines **attitudes** chez les participants ;
- (4) Identifier dans quelle mesure la participation au programme est associée à une modification des **comportements** professionnels des intervenants.

Après les étapes d'élaboration et d'approbation du devis de recherche en 2001-2002, c'est à l'automne 2002 qu'a débuté l'évaluation formelle du PNF auprès des intervenants. En cours d'année, deux nouvelles cohortes de participants ont été ciblées pour enrichir les données d'évaluation, les intervenants en CLSC de moins de sept années d'expérience ainsi que tous les intervenants CJ/CLSC de plus de sept années d'expérience qui participent au condensé clinique de 6 jours.

Un rapport de résultats préliminaires a été déposé en mai 2003. Vous le trouverez à l'annexe IV du présent rapport.

3.2 Rapport statistique du PNF

Grâce au programme informatisé des activités de formation du PNF (PIAF), des données statistiques en provenance de 7,411 questionnaires d'appréciation de la formation par les participants depuis le début du PNF font l'objet d'une analyse en vue de la préparation du premier rapport d'appréciation des activités de formation. Ce rapport, en plus de distinguer les différentes catégories de personnel ayant participé à plusieurs des activités de formation, permet en outre de mesurer l'appréciation des participants à l'égard des contenus, des formateurs et de la pertinence de tous les modules actuellement en déploiement. Ce premier rapport sera déposé au début de l'automne 2003. Voici tout de même les résultats relatifs à l'appréciation de l'ensemble des modules de formation.⁴

³ Turcotte, D., Beaudoin, A., Lamonde, G. (2003) Résultats préliminaires de l'évaluation du PNF. Année 2002-2003. Institut universitaire du Centre jeunesse de Québec, 16 pages.

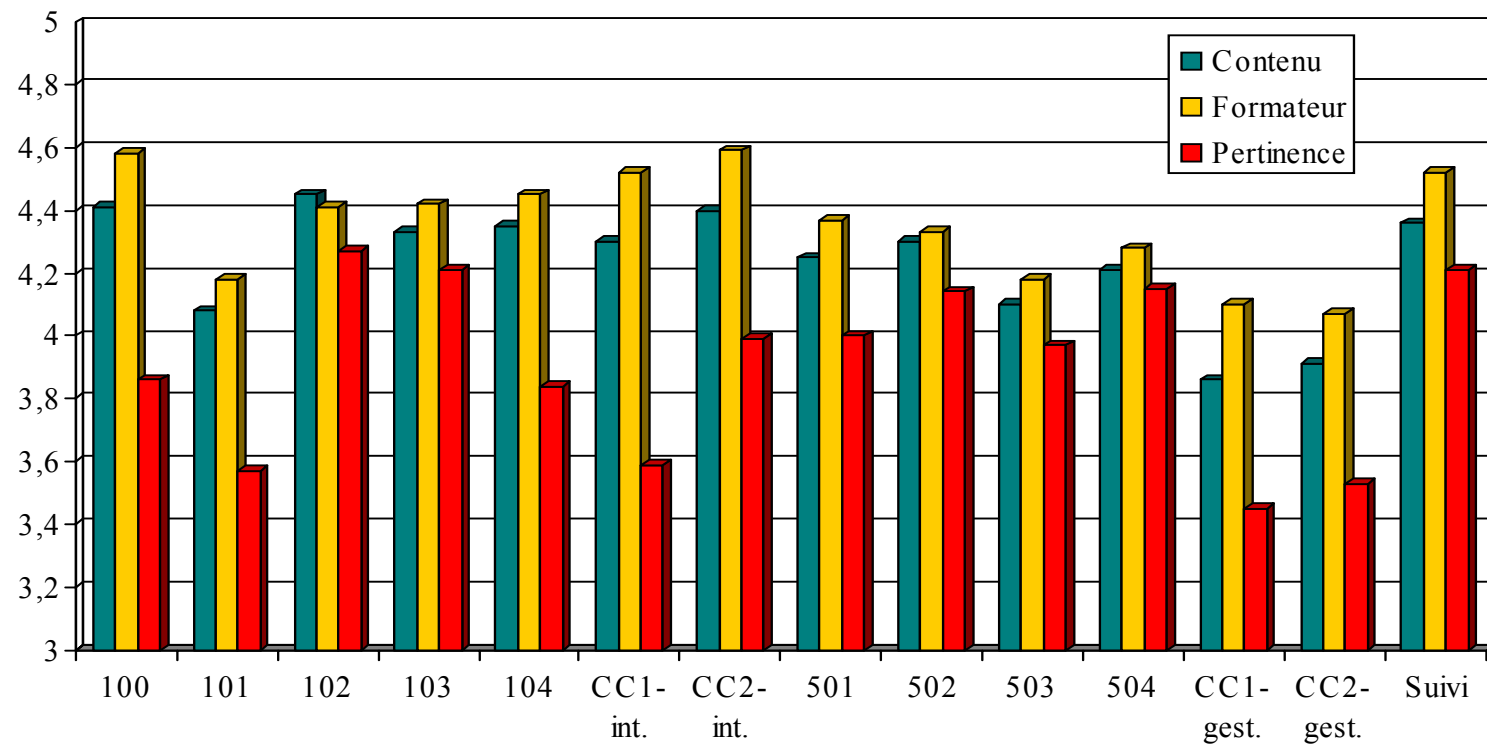
⁴ Turcotte, D., Lamonde, G. (2003) Résultats sommaires au questionnaire de satisfaction du Programme National de Formation.

Méthodologie

- Un score pour chaque question a été établi en attribuant une valeur aux différents choix de réponse :
 - 1=faible, 2=passable, 3=bien, 4=très bien et 5=excellent
- Le degré de cohérence interne des questions relatives aux 3 volets abordés dans l'évaluation a été exploré afin de déterminer la possibilité de calculer un score global pour chaque volet et un score pour l'ensemble des volets.
- Les questionnaires n'ont pas été remplis par des personnes différentes. Un même répondant est susceptible d'avoir complété plusieurs questionnaires d'évaluation et comme il est impossible de distinguer les répondants, et par conséquent d'en connaître le nombre exact, le profil qui est tracé ici vise simplement à fournir des informations sur l'origine des questionnaires d'évaluation.

Tableau 8

Appréciation des modules de formation



Les données du tableau 8 indiquent que le score global moyen pour les questions portant sur le contenu varie entre 4,45 (module 102) et 3,86 (CC1-gest.). Les deux condensés cliniques de quatre jours destinés aux gestionnaires (CC1-gest. et CC2-gest.) font l'objet d'une appréciation un peu moins positive quant à la valeur de leur contenu.

Concernant le volet « formateur », les scores moyens sont moins variables puisqu'ils se situent tous entre 4,58 (module 100) et 4,07 (CC2-gest.). Comme pour l'appréciation du contenu, ce sont les deux condensés cliniques destinés aux gestionnaires qui obtiennent encore les scores les moins élevés. Pour le volet « pertinence », les scores oscillent entre 4,27 (module 102) et 3,45 (CC1-gest.).

3.3 Et de nombreuses initiatives...

L'équipe de coordination nationale du PNF est en mesure d'apprécier les initiatives prises par les établissements dans leur effort d'appropriation et d'application à la pratique des apprentissages réalisés en formation. Nous jugeons important, par conséquent, d'énumérer quelques réalisations connues de nos membres qui sont en lien direct avec le PNF. Ces informations nous sont transmises par les coordonnateurs régionaux dans le cadre de leur comité de coordination du PNF. Afin d'éviter la lourdeur d'une trop longue énumération, nous avons pris la liberté de les regrouper selon quatre grands thèmes : le leadership de la direction générale, le rôle du gestionnaire et plus particulièrement du supérieur immédiat, les opérations de gestion ainsi que les stratégies de transfert des apprentissages.

Leadership de la direction générale

- Présence du directeur général après chaque programme de formation de façon à soutenir la crédibilité du programme et traduire un message d'ouverture à l'amélioration continue et concertée de nos services.
- Participation à la formation des gestionnaires des personnes pressenties à faire partie de la relève des cadres.
- Formulation d'objectifs liés au transfert des apprentissages dans le plan d'action annuel de l'établissement.
- Élaboration du plan stratégique de l'établissement à partir des principes, notions et langage du PNF.
- Révision et ajustement de la structure organisationnelle afin de diminuer le ratio superviseur/supervisés.
- Assurer les interrelations entre le PNF et la démarche d'agrément.
- Élaboration/révision de la vision et de la mission de l'établissement et de chacun des services. À certains endroits, la démarche s'est réalisée en impliquant les membres du Conseil d'administration.
- Actualisation d'une charte de valeurs dans l'établissement.

Rôle du gestionnaire et du supérieur immédiat

- Implication et accompagnement des supérieurs immédiats à la préparation des participants à la formation.
- Remise en place de supervision régulière.
- Expérience de mentorat (un senior avec deux jeunes gestionnaires).

Opérations de gestion

- Élaboration/révision de la politique d'encadrement et intégration des notions du PNF.
- Détermination par les participants au PNF de plan d'action ou d'objectifs.
- Intégration de différents outils du PNF à la gestion au quotidien (ex : prototype pour évaluer les besoins de formation d'un service).
- Élaboration de programmes d'appréciation de la contribution en lien avec le PDRH.
- Mise en place de stratégies de reconnaissance du personnel (ex : semaine sur l'esprit d'équipe).
- Nomination de personnes mandatées pour favoriser et soutenir l'intégration des contenus PNF auprès des intervenants.

Stratégies de transfert des apprentissages

- Création d'activités de transfert des apprentissages (ex : «le combat des chefs»).
- Rencontre post formation avec les intervenants afin de favoriser et soutenir le transfert des apprentissages.
- Activité d'appropriation de chaque direction puis, de la direction générale, après chaque bloc de formation.

Ces quelques réalisations témoignent de l'esprit PNF qui habite de plus en plus les établissements et de la plus grande conscience à l'égard de l'organisation en elle-même, des leviers de mobilisation ainsi que des mécanismes incontournables de soutien du personnel. En bref, la démarche de développement organisationnelle qu'introduit le PNF dans les établissements est le principal porteur de succès. D'aucuns diront que l'on ne peut plus ignorer le PNF. Pour la coordination du programme, chaque objectif atteint est un succès.

Partie IV - Le budget du PNF

Le budget du PNF se compose de revenus provenant essentiellement de la subvention versée par le ministère de la Santé et des Services sociaux et de la vente d'activités de formation et de suivi aux établissements. Les dépenses du PNF, quant à elles, regroupent les ressources requises pour en assurer sa coordination et son développement.

Le défi d'implanter le programme avec une équipe de formateurs à plein temps et, de le développer simultanément par l'ajout d'activités spécifiques de formation animées par des spécialistes et offertes aux intervenants ayant déjà suivi la formation ont exercé une pression nouvelle sur l'équilibre budgétaire au cours de la dernière année. Toutes ces personnes en constant déplacement à travers le Québec et les autres dépenses inhérentes au PNF, telles la création de matériel pédagogique, les coûts de traduction, l'achat de matériel de formation, exigent tout de même le recours aux revenus générés par la vente des activités de formation. Précisons qu'au cours de la dernière année la majorité des développements du programme ont été assumés par nos ressources internes. Malgré cela, l'accroissement des dépenses liées à l'augmentation des coûts de l'essence et de l'hébergement ainsi qu'une augmentation totale de 9% des salaires depuis 3 ans ont permis de boucler l'année sans marge de manœuvre appréciable.

Le tableau 9 fait état des revenus et dépenses pour l'exercice budgétaire 2002-2003. Les prévisions 2003-2004 quant à elles, sont marquées par une diminution importante de la demande d'activités de formation par les établissements en raison principalement de la pression qu'exercent les projets actuellement en déploiement dans les centres jeunesse : PNF, PIJ et l'agrément. Les CLSC, de leur côté, questionnent, à la lumière de leur compréhension nouvelle du PNF, les modalités et le rythme d'implantation adaptés à leurs besoins et leur réalité. Ces considérations nouvelles nous obligent à envisager quelques mesures de redressement afin d'atteindre l'équilibre de nos ressources au cours de la prochaine année. Parmi ces mesures notons une réduction de la masse salariale, une augmentation de 50.00\$ du coût des journées de formation, soit un montant de 750.00\$ et la facturation de toutes les activités du PNF. Le coût total par jour par participant est de 37.50\$, soit un coût total par personne de 600.00\$ pour le programme complet et de 225.00\$ pour la version 6 jours pour les intervenants expérimentés.

Tableau - 9 -

**PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES
PROGRAMME NATIONAL DE FORMATION**

Résultats au 31 mars 2003 (2002-2003) / Prévisions budgétaires 2003-2004 / Projections 2004-2005

	2002-2003			2003-2004	2004-2005
	Prévisions	RÉÉL	ÉCART	Prévisions	Projections
SOLDE REPORTÉ DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE	548 554 \$	548 554 \$		102 926 \$	(109 854 \$)
REVENUS					
SUBVENTION MSSS	1 400 000 \$	1 400 000 \$	0 \$	1 400 000 \$	1 400 000 \$
AUTRES REVENUS			0 \$		
- Activités de formation	351 000 \$	307 450 \$ ^{473 jrs}	(43 550 \$)	517 300 \$ ^{739 jrs}	560 000 \$ ^{800 jrs}
- Récupération salariale (formateurs Chili - ACDI)	28 800 \$	0 \$	(28 800 \$)	0 \$	
- Activités de formation (LSJPA)		138 000 \$	138 000 \$	0 \$	
- Frais de traduction	37 000 \$	37 680 \$	680 \$	0 \$	
TOTAL DES REVENUS:	1 816 800 \$	1 883 130 \$	66 330 \$	1 917 300 \$	1 960 000 \$
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT					
Salaires et avantages sociaux					
- Permanence (Coodonnatrice- conseillers - secrétariat)	357 420 \$	310 176 \$	(47 244 \$)	476 331 \$	485 858 \$
- Formateurs	1 406 800 \$	1 436 987 \$	30 187 \$	1 164 750 \$	971 427 \$
Services professionnels					
- Honoraires de développement et d'applicatifs	105 000 \$	87 892 \$	(17 108 \$)	87 000 \$	50 000 \$
Frais de déplacement					
- Permanence	15 000 \$	20 803 \$	5 803 \$	15 000 \$	15 000 \$
- Formateurs	150 000 \$	216 131 \$	66 131 \$	140 000 \$	140 000 \$
- Conseillers	11 500 \$	5 617 \$	(5 883 \$)	20 000 \$	20 000 \$
Communications					
- Plan de communications, consultation, production & impression	5 000 \$	5 252 \$	252 \$	5 000 \$	5 000 \$
Formation des formateurs (IHS) - activités spécifiques					
- Honoraires, déplacements, hébergement et frais administration	46 000 \$	65 335 \$	19 335 \$	5 000 \$	5 000 \$
Frais de traduction/dévelop. de curriculum/devis de recherche					
- Traduction, recherche, manuel de référence	131 000 \$	75 506 \$	(55 494 \$)	107 000 \$	40 000 \$
- Adapation LSPA/ OJA					
Immobilisations					
- Ameublement, équipements informatiques - installation	10 000 \$	2 177 \$	(7 823 \$)	5 000 \$	5 000 \$
Matériel de formation					
- Volumes, kit de formation, etc.	15 000 \$	8 133 \$	(6 867 \$)	10 000 \$	10 000 \$
Matériel de bureau (fournitures)					
- Fournitures	5 000 \$	5 480 \$	480 \$	5 000 \$	5 000 \$
Divers					
- Inscr. journées d'étude et formation, messagers, etc.	8 000 \$	5 269 \$	(2 731 \$)	6 000 \$	6 000 \$
Frais de gestion (6%)	84 000 \$	84 000 \$	0 \$	84 000 \$	84 000 \$
TOTAL DES DÉPENSES:	2 349 720 \$	2 328 758 \$	(20 962 \$)	2 130 081 \$	1 842 285 \$
Excédent (Insuffisance) des revenus par rapport aux dépenses de l'année en cours	(532 920) \$	(445 628) \$	87 292 \$	(212 781) \$	117 715 \$
SOLDE A LA FIN:	15 634 \$	102 926 \$	87 292 \$	(109 854) \$	7 860 \$

Équilibre budgétaire sur 2 ans

Partie V - Les perspectives de développement

L'Association des centres jeunesse du Québec, de concert avec ses membres, a entrepris à l'hiver 2003 une importante révision de sa vision, sa mission, ses valeurs et de ses priorités pour les cinq prochaines années. Cette élaboration d'un plan d'action 2003-2008 de l'ACJQ a profité au PNF en lui fournissant l'opportunité d'une part de réfléchir à ce que serait sa contribution particulière et d'autre part, de préciser les projets qu'il souhaite avoir réalisés au terme de ces cinq années. Le Programme national de formation est aussi «un parti pris pour les enfants»⁵.

La contribution du PNF au plan d'action 2003-2008 de l'ACJQ se traduit par l'attribution de mandats clairs, par la définition de projets quinquennaux ainsi que par la précision des orientations de la période 2003-2008.

1. Mandats du PNF

- **Soutenir et accentuer** la cohérence et la convergence en créant, à l'intérieur de ses activités, des occasions de partage intra et inter établissements centre jeunesse/CLSC, d'une vision, d'un cadre conceptuel et d'un langage communs.
- **Favoriser le transfert des apprentissages** en accompagnant et soutenant les centres jeunesse et les CLSC dans leur connaissance, leur compréhension et leur intégration graduelle des meilleures pratiques cliniques et de gestion ainsi que du système de formation qu'est le PNF.

Le transfert des apprentissages est une composante essentielle de la mission du PNF.

- **Contribuer à soutenir les maillages requis à la mobilisation des communautés** en fournissant toutes les occasions de développer une «pensée réseau» tant pendant les activités de formation qu'au niveau des coordinations régionales CJ/CLSC du PNF. Le PNF fait preuve d'ouverture à l'endroit des partenaires éventuels.

Les feedback des partenaires internes et externes sont des composantes essentielles au système de formation qu'est le PNF.

- **Affirmer le leadership des centres jeunesse et des CLSC** dans la recherche, l'identification et la promotion des meilleures pratiques de gestion et de l'intervention auprès des familles, des enfants et des jeunes en difficulté.

⁵ Association des centres jeunesse du Québec. Un parti pris pour les enfants. Plan d'action 2003-2008. Direction générale, mai 2003.

2. Projets 2003-2008 du PNF

En 2008, le PNF souhaite avoir mené à terme les projets suivants :

- La structure permanente du PNF sera consolidée par la mise en place et le plein exercice des rôles et responsabilités de la coordination du centre national de formation et des pôles régionaux de formation.
- Le déploiement du PNF sera sur le point d'être complété auprès de tous les gestionnaires et les intervenants en poste en 2003 et ce, dans le respect du rythme souhaité par chaque établissement.
- le PNF sera intégré dans un système de développement continu des compétences marqué par la formation périodique des nouveaux gestionnaires et intervenants, l'actualisation du processus d'inventaire des besoins individuels et collectifs de formation ainsi que par le déploiement de stratégies de transfert des apprentissages avant, pendant et après la formation.

3. Orientations 2003-2004 du PNF

Au terme de la prochaine année, le PNF aura progressé dans l'atteinte des objectifs généraux liés à la définition claire de son offre de service, au développement du projet des pôles régionaux de formation, à la promotion du PNF auprès de partenaires éventuels et potentiels ainsi que par la conclusion de la réflexion et la promotion de l'utilisation des outils de développement continu que sont les guides de référence sur l'inventaire des besoins individuels et collectifs de formation et le transfert des apprentissages.

D'autres développements, résumés dans le tableau suivant, sont aussi à prévoir dans chaque secteur du PNF. Ces développements ont été regroupés selon les 6 axes de priorité du plan d'action 2003-2008 de l'ACJQ.

Mais auparavant, l'année 2003-2004 permettra à un nombre croissant d'intervenants de participer aux activités de formation compte tenu que la majorité des gestionnaires des centres jeunesse et CLSC actuellement en implantation, aura complété la formation. On se rappellera qu'au PNF, la formation des gestionnaires précède celle des intervenants.

4. Objectifs 2003-2004 du PNF

Les objectifs 2003-2004 du PNF ont été regroupés sous forme de tableaux selon six grands axes de priorité de l'ACJQ.

AXE PRIORITÉ : AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ AUX SERVICES

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
	<i>Phase développement</i>			
•	•	• Identifier et/ou formater les outils cliniques présentés dans le cadre des activités de formation et solliciter la diffusion d'avis s'il y a lieu.	•	•

AXE PRIORITÉ : VALORISER LES RESSOURCES HUMAINES

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
	<i>Phase déploiement</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Opérationnaliser le système des UEC auprès des participants. Coordonner la recherche évaluative des impacts du PNF chez les intervenants. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier avec les coordonnateurs régionaux des moyens/stratégies/activités afin de garder présent le principe de formation continue au niveau du volet gestion du Programme National de Formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et expérimenter l'activité de suivi auprès des intervenants ayant complété la formation. 	•	•

AXE PRIORITÉ : DÉVELOPPER LES PRATIQUES

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
	<i>Phase déploiement</i>	<i>Phase développement</i>	<i>Phase développement</i>	<i>Phase développement</i>
<ul style="list-style-type: none"> Finaliser l'adaptation de l'univers de compétences des formateurs devant servir à l'identification de standard de pratique en formation. Déploiement du programme de formation adapté au personnel exerçant des fonctions de soutien clinique. 	<ul style="list-style-type: none"> Effectuer un suivi et une évaluation des contenus intervenants offerts aux gestionnaires (condensé clinique-version gestionnaire et module 101) et des contenus gestionnaires offerts aux intervenants (soutien professionnel-Montréal). 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer le curriculum de formation portant sur les troubles de comportement (module 202) et les fonctions de l'intervenant aux ressources (module 201). Finaliser l'intégration du module sur l'ICBE (209) dans le processus du PNF. Vérifier les avenues de collaboration possibles avec l'Université Laval dans l'éventuelle élaboration du curriculum «Gestion des risques» (204). Ajuster les modules de la série 100 de façon à préciser l'univers de compétences génériques pour intervenir en PJ. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer le programme de formation en lien avec l'univers des compétences génériques et spécifiques pour intervenir en réadaptation Concevoir les 2 premiers modules de formation génériques pour intervenir en réadaptation. Élaborer l'univers des compétences génériques pour intervenir auprès des Jeunes contrevenants (en LSJPA). 	<ul style="list-style-type: none"> Amorcer la démarche d'analyse des besoins de formation pour le secteur prévention, dépistage et intervention précoce. Poursuivre l'adaptation des outils du PNF à la réalité des CLSC (cahier de gestion, cadres de référence sur l'IBIF et le transfert des apprentissages).

AXE PRIORITÉ : DÉVELOPPER LES PRATIQUES (SUITE)

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
		<i>Phase expérimentation</i>		
		<ul style="list-style-type: none"> Expérimenter le module «Diagnostic des mauvais traitements physiques» (208). 		
		<i>Phase déploiement</i>		
		<ul style="list-style-type: none"> Déployer le module «Intervention en négligence» (207) et «Abus sexuels» (203). 		

AXE PRIORITÉ : DÉVELOPPER LES MAILLAGES

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
<i>Phase développement</i>	<i>Phase développement</i>	<i>Phase développement</i>	<i>Phase développement</i>	<i>Phase déploiement</i>
<ul style="list-style-type: none"> Coordonner les travaux d'élaboration de l'éventuel module de tronc commun de formation sur les compétences «universelles» (CLSC, PJ, réadaptation, JC) Assurer des liens de plus en plus fréquents et constants avec les maisons d'enseignement en sollicitant ou collaborant avec eux à différents projets en lien avec le PNF. 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un arrimage étroit avec la table des DRH afin de s'assurer d'être à la fine pointe des besoins des établissements et des possibles développements en terme de projets novateurs et de besoins de formation. Poursuivre l'arrimage et la collaboration avec la conseillère Prévention, Dépistage et Intervention précoce afin de s'assurer que la réalité CLSC est bien intégrée aux formations. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un mécanisme formel de collaboration avec les responsables de PIJ/SSP afin de : <ul style="list-style-type: none"> assurer des liens constants compléter les ajustements au niveau du vocabulaire Documenter l'utilisation de l'ICBE dans les CLSC et faire des recommandations sur les suites souhaitables. Terminer, avec l'aide de la conseillère du secteur, les ajustements mineurs aux curriculums génériques afin de refléter la réalité des CLSC. Amorcer le développement du volet ressources non-institutionnelles en créant des arrimages avec Luc Vermette (comité Ressources). 	<ul style="list-style-type: none"> Valider l'univers des compétences pour intervenir en réadaptation auprès des éducateurs – éducatrices oeuvrant en CLSC Procéder aux ajustements du condensé clinique en vue de l'intégration des intervenants de réadaptation au Tronc commun de formation. Expérimenter et évaluer ces ajustements. 	<ul style="list-style-type: none"> Se doter de stratégies d'implantation appropriées aux CLSC. Coordonner l'implantation du PNF dans les CLSC. Mettre en place des mécanismes formels de monitoring de l'implantation : <ul style="list-style-type: none"> Comité réseau F.E.J. Comité des coordonnateurs régionaux CLSC

AXE PRIORITÉ : RESTAURER LA DIMENSION SOCIALE DES SERVICES SPÉCIALISÉS

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
•	•	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer, à l'intérieur des activités de formation, la promotion de la dimension relationnelle du travail de l'intervenant et ce, dans une optique d'actions concertées. • Inviter et solliciter les intervenants à faire preuve de rigueur, à poser et vérifier les hypothèses et à recourir à des points de repères cliniques fiables dans la formulation d'hypothèses cliniques. • Insister, dans le cadre du module juridique (102), sur le message de l'antériorité du social sur le juridique. 	•	•

AXE PRIORITÉ : DÉVELOPPER DES MODÈLES DE GESTION

Coordination provinciale	Gestion	Protection de l'enfance et de la jeunesse & Ressources non institutionnelles	Réadaptation et jeunes contrevenants	Prévention, dépistage et intervention précoce
	<i>Phase développement</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Finaliser la mise en place des processus de gestion du Centre national de formation. Étudier avec les coordonnateurs régionaux les conditions assurant la pérennité du PNF à l'intérieur de chaque établissement. Création du comité scientifique du PNF. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de 2 curriculums de formation spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> La supervision L'appréciation de la contribution Évaluer les besoins de formation (collectifs et individuels) jugés prioritaires pour l'ensemble des gestionnaires ayant déjà participé à la formation des compétences génériques. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
	<i>Phase déploiement</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Finaliser et promouvoir l'offre de services du PNF (Plan d'affaires). 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'intégration du guide de référence de l'IBIF et du guide de transfert des apprentissages aux formations 501 et 503. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

Conclusion

Tel qu'en fait foi ce rapport, les résultats atteints par le Programme national de formation au terme de sa quatrième année d'existence et de sa deuxième année de déploiement à l'ensemble des centres jeunesse et des CLSC, tendent à confirmer les espoirs nourris d'améliorer la qualité des services offerts aux familles, aux enfants et aux jeunes en difficulté. Le regroupement de ces réussites démontre les percées importantes que réalisent les établissements et la coordination du programme dans la compréhension et l'intégration d'un processus de développement organisationnel menant à l'instauration d'un système de développement continu des compétences. Nos manières de réfléchir et nos façons de faire sont progressivement influencées par le prisme du PNF. Des données amassées rigoureusement affirment la pertinence du programme, la qualité des formateurs et les impacts sur les pratiques, notamment de la gestion. Ces résultats confirment, par ailleurs, la motivation certaine des établissements à s'inscrire dans un processus de développement organisationnel et la prise de conscience que les changements, cette fois-ci, viendront de l'intérieur, d'une mobilisation des établissements à prendre en main les solutions qui répondent à leurs réels besoins. L'avancement du PNF repose sans contredit sur ces principaux facteurs de succès.

Toutefois, des écueils sont toujours présents sur le parcours du PNF et menacent l'instauration d'une véritable culture de l'apprentissage continu. Les questions soulevées en cours de formation entre les pratiques recommandées et la réalité vécue par les gestionnaires et les intervenants et surtout, le traitement de ces écarts demeure très préoccupant. Or, trop peu d'attention a pu être consentie à ce jour à cette pression générée par le PNF sur les établissements. De plus, l'état actuel de la recherche sur les meilleures pratiques de formation démontre que le facteur le plus important afin de maximiser le transfert des acquis de formation à la situation de travail réside dans une cognition, plus précisément, la perception qu'a le participant de pouvoir réellement appliquer ses connaissances et habiletés et pouvoir ainsi augmenter son sentiment de compétence. Le temps passe, plus de 1,200 personnes ont été formées à ce jour, ne sommes-nous pas prêts à réfléchir sérieusement sur cette épineuse question?

Les succès tout autant que les questions et pressions que le PNF engendre, finissent inévitablement et d'une manière paradoxale, à mettre en lumière la précarité d'un programme rassembleur, servant d'important levier à du développement organisationnel et pour lequel les impacts commencent à être démontrés. La pérennité du PNF, une autre question cruciale pour laquelle des réponses doivent aussi être apportées.

Annexe I

**Lettre adressée aux Régions régionales
par la sous-ministre adjointe,
madame Renée Lamontagne.**

PAR COURRIEL

Québec, le 11 juin 2003

Aux présidentes-directrices générales
et aux présidents-directeurs généraux
des régies régionales de la santé et des services sociaux

Madame la Présidente-Directrice générale,
Monsieur le Président-Directeur général,

À la suite des rencontres du Comité de gestion du réseau et du Comité de coordination et de concertation de l'organisation des services au cours desquelles nous avons fait le point sur le Programme national de formation (PNF), j'aimerais conclure en vous transmettant les interventions sur lesquelles nous nous sommes entendus.

Des actions ont été convenues, ayant trait plus particulièrement à votre participation financière à ce programme, selon les estimés des coûts d'implantation fournis par l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ) et l'Association des CLSC et CHSLD du Québec pour les cinq prochaines années.

On se rappellera toutefois qu'un groupe chargé d'évaluer l'implantation du programme doit produire ses recommandations, en 2005, pour la suite des événements.

Concrètement, chaque régie régionale doit convenir, avec les centres jeunesse et les CLSC de sa région, d'un plan d'actualisation du PNF, et ce, conformément aux paramètres de partage des coûts déjà établis.

Vous trouverez, joints à la présente, le montage financier préparé par l'ACJQ pour évaluer les coûts d'implantation et les tableaux des coûts totaux par région, et pour l'ensemble des centres jeunesse et des CLSC. Enfin, pour répondre à votre demande, un calendrier de la répartition de la formation a été constitué. À cet effet, les répondants jeunesse de chacune des régies régionales ont été mis à contribution pour mener à bien cette démarche.

...2

Je vous rappelle que la décision de déployer cette formation dans l'ensemble du Québec a été confirmée dans la *Stratégie d'action pour les jeunes en difficulté et leur famille*, lancée par le ministre délégué en juin 2002. Je suis convaincue qu'à la suite des dernières discussions et démarches encourues, vous disposez des outils nécessaires pour convenir, avec vos établissements, d'un plan d'actualisation du PNF compatible avec vos disponibilités financières. Je compte donc sur votre habituelle collaboration pour donner suite à votre engagement.

Je vous remercie de l'attention portée à la présente et je vous prie d'agréer, Madame la Présidente-Directrice générale, Monsieur le Président-Directeur général, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La sous-ministre adjointe,



Renée Lamontagne

Annexe II

Mission du Centre national de formation

Promouvoir le bien-être des familles, des enfants et des jeunes en favorisant à travers un programme national de formation pour les intervenants et les gestionnaires, le développement continu de compétences professionnelles axées sur les meilleures pratiques dans le domaine de la gestion et de l'intervention clinique et ce, afin d'assurer la qualité des services qui leur sont offerts.

Nous le ferons de la façon suivante :

- En contribuant à la mise en place d'un système national intégré de développement des compétences en cours d'emploi en collaboration avec les établissements du Québec oeuvrant auprès des familles, des enfants et des jeunes.
- En assurant le développement et la mise à jour continue des univers de compétences et des curriculums de formation en lien avec les meilleures pratiques.
- En soutenant le monitoring des besoins individuels et collectifs de formation.
- En actualisant, coordonnant et évaluant un système national intégré de formation, au sein duquel sont offertes des activités de formation standardisées, dispensées par des formateurs accrédités par le CNF.
- En élaborant, diffusant, animant et évaluant des stratégies, des activités et des outils dans le but de soutenir les établissements dans le transfert des apprentissages.
- En collaborant, sur demande, aux activités de développement organisationnel mises en place par les établissements et en lien avec le système de formation.

Annexe III

Dépliant relatif aux unités d'accréditation continue (SOFEDUC)

LE PROGRAMME NATIONAL DE FORMATION

Le Programme national de formation (PNF) est un modèle systémique de formation en cours d'emploi, centré sur le développement des compétences de gestion et d'intervention clinique nécessaires pour répondre aux besoins des enfants et des familles en détresse.

Le Programme national de formation, dont le développement et la gestion sont assurés conjointement par l'Association des centres jeunesse du Québec et l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec, s'est engagé à respecter des critères pédagogiques et administratifs de haute qualité pour ses activités de formation et d'éducation continue.

Cet engagement, reconnu par la Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC), permet au PNF d'être accrédité et d'émettre des unités d'éducation continue (UEC).

Le Programme national de formation en matière jeunesse reçoit l'appui du ministère de la Santé et des Services sociaux

LES RESPONSABILITÉS DU CENTRE NATIONAL DE FORMATION

Le Centre national de formation, situé à l'Association des centres jeunesse du Québec, émet l'attestation de réussite et la fait parvenir au coordonnateur régional du PNF qui la remettra au participant concerné.

Le Centre national de formation assure la garde et la mise à jour d'un dossier complet de chaque activité de formation et peut fournir, sur demande, une copie de l'attestation de participation ou de réussite de chaque participant pour une période d'au moins sept ans.

Ginette Sarrazin
Coordinatrice
Programme national de formation



Association des centres jeunesse du Québec



ASSOCIATION DES CLSC ET DES CHSLD DU QUÉBEC

Association des centres jeunesse du Québec
2000, rue Mansfield, bureau 1100
Montréal (Québec) H3A 2Z8
514.842.5181 - www.acjq.qc.ca

PROGRAMME NATIONAL DE FORMATION

PARCE QUE VOS EFFORTS COMPTENT !



LES UNITÉS D'ÉDUCATION CONTINUE : UNE VALEUR AJOUTÉE

SOFEDUC ET UEC, ÇA SIGNIFIE ?

La Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC) est l'organisme officiel qui accrédite les organisations et les entreprises pour l'émission des unités d'éducation continue (UEC). La SOFEDUC a pour objectif de promouvoir l'utilisation des unités d'éducation continue à titre de reconnaissance de la qualité des activités de formation.

Par ailleurs, l'unité d'éducation continue est un mode de reconnaissance standardisé des activités de formation et d'éducation continue auxquelles participent des adultes en situation d'apprentissage. Elle reconnaît, d'une façon particulière, les efforts consentis au développement continu des compétences individuelles.

Une unité d'éducation continue équivaut à dix heures de participation à une activité structurée de formation, organisée et dirigée par une organisation accréditée, animée par des formateurs compétents et sanctionnée par une évaluation.

Versées au dossier du participant, les UEC favorisent, dans le cadre d'un cheminement académique régulier de niveau collégial ou universitaire, la reconnaissance des acquis de formation dans un contexte de développement continu.



ET DES UNITÉS D'ÉDUCATION CONTINUE, ÇA S'OBTIENT COMMENT ?

Deux types d'attestation reconnaissent la participation au Programme national de formation :

- l'attestation de participation
- l'attestation de réussite

Toutefois, une seule permet l'émission des unités d'éducation continue.

L'**Attestation de participation** est émise à toute personne dont la présence à un module de formation totalise un minimum de 16 heures 30 (module de 3 jours) ou de 23 heures (module de 4 jours).

L'**Attestation de réussite** est émise à toute personne qui participe en démontrant qu'elle a atteint les objectifs d'apprentissage dans l'activité de formation. *Seule l'Attestation de réussite permet l'émission d'UEC.*

UNE ATTESTATION DE RÉUSSITE, COMMENT FAIRE ?

Dans chaque module du PNF, un plan d'action est systématiquement complété. Pour obtenir des UEC, la procédure suivante doit être respectée :

- Le plan d'action est complété pendant ou, s'il y a lieu, après la formation.
- Le plan d'action est revu, partagé et signé conjointement par le participant et son supérieur immédiat.
- Le plan d'action complété est remis directement au coordonnateur régional du PNF. Ce dernier l'acheminera au Centre national de formation.
- Chaque plan d'action doit être remis au coordonnateur régional du PNF au plus tard un mois après la date de la fin de la formation de chaque module.

ET SI J'AI DÉJÀ SUIVI DIFFÉRENTS MODULES DE FORMATION ?

Tous les participants, ayant déjà participé à différents modules de formation, sont invités à se qualifier pour l'obtention d'UEC. La procédure est la suivante :

- Un plan d'action peut être complété pour chaque module pour lequel vous avez déjà reçu une attestation de participation.
- Chaque plan d'action est complété sur le formulaire prévu à cet effet. *(Demandez votre copie au coordonnateur régional du PNF)*
- Chaque plan d'action est revu, partagé et signé conjointement par le participant et le supérieur immédiat.
- Une fois complété, le plan d'action est acheminé directement au Centre national de formation par le coordonnateur régional du PNF.

Annexe IV

Évaluation du PNF



Centre jeunesse
de Québec

Institut universitaire

Document de travail

*Résultats préliminaires de l'évaluation du PNF
Année 2002-2003*

*Daniel Turcotte
André Beaudoin
Geneviève Lamonde*

Avril 2003

Profil des répondants et résultats aux questionnaires d'évaluation du PNF au début et à la fin de la formation : année 2002-2003

L'évaluation du PNF vise quatre objectifs :

- (1) Mesurer la **réaction** des intervenants face au programme de formation portant sur les compétences génériques pour intervenir en contexte de protection ;
- (2) Mesurer les **connaissances** acquises par les intervenants suite à leur participation au programme ;
- (3) Etablir si la participation au programme de formation est associée à une modification de certaines **attitudes** chez les participants ;
- (4) Identifier dans quelle mesure la participation au programme est associée à une modification des **comportements** professionnels des intervenants.

Le devis d'évaluation prévoit une stratégie de collecte des données basée sur l'administration d'un questionnaire à trois moments : le premier matin du début de la formation (module 100), à la toute fin du dernier module de formation (module 104) et lors d'une rencontre de relance, de 9 à 12 mois suite à la formation.

Jusqu'à maintenant, des données ont été recueillies pour deux ensembles de répondants, le premier, au début (appelé DÉBUT) et le deuxième, à la toute fin du programme (appelé FIN). Les questionnaires d'évaluation ont été envoyés par l'équipe de recherche à chaque coordonnateur régional, qui avait pour tâche de les distribuer aux intervenants lors des formations. Les questionnaires remplis nous ont été retournés afin que les données soient saisies et analysées.

Ce rapport d'étape vise à fournir une première image des effets du PNF sur la base des questionnaires remplis avant et après la formation. À ce moment-ci, cette information provient d'informateurs différents puisque les intervenants qui ont amorcé la formation au cours de l'année ne l'ont pas encore complété. Donc, pour établir la comparabilité des deux groupes de répondants, le texte trace en premier lieu un profil socio-démographique des répondants qui ont complété le questionnaire au début et à la fin de la formation. Par la suite, les réponses des deux groupes sont comparées sur les variables suivantes : le sentiment de compétence, le niveau de stress, la relation avec leur supérieur immédiat, les comportements en intervention et la collaboration Centre jeunesse/CLSC. Mentionnons que comme les intervenants des CLSC se sont greffés au PNF en cours de route et que seulement 30 répondants ont complété le questionnaire, ils sont exclus des analyses de ce premier bilan; les analyses ont donc été réalisées pour l'ensemble des intervenants des centres jeunesse qui ont pris part à l'évaluation.

L'administration des questionnaires d'évaluation en début de formation a commencé à la fin du mois de septembre 2002, au centre jeunesse du Saguenay/Lac St-Jean. À ce jour, 20 groupes d'intervenants répartis dans 10 centres jeunesse (n=348) ont complété le questionnaire DÉBUT et 7 groupes répartis dans 4 centres jeunesse (n=100) ont complété le questionnaire FIN. Les répondants en fin de formation n'ont pas complété le questionnaire DÉBUT, car ils ont débuté leur formation avant que la démarche d'évaluation ne soit démarrée. Selon le calendrier officiel, 19 groupes d'intervenants complèteront le questionnaire en fin de formation d'ici décembre

2003. Le tableau 1 présente le nombre d'intervenants par centre jeunesse qui ont complété les questionnaires au début et à la fin de la formation.

Tableau 1 : Nombre d'intervenants qui ont complété les questionnaires par centre jeunesse

Centre jeunesse	DÉBUT (n=348)		FIN (n=100)	
	N	%	N	%
Montréal	81	23,3	---	---
Outaouais	69	19,8	---	---
Batshaw	52	14,9	---	---
Saguenay/Lac St-Jean	39	11,2	---	---
Mauricie/Centre du Québec	29	8,3	35	35,0
Bas St-Laurent	21	6,0	---	---
Laurentides	21	6,0	23	23,0
Laval	16	4,6	17	17,0
Chaudière-Appalaches	12	3,4	---	---
Gaspésie/Les Îles	8	2,3	---	---
Lanaudière	---	---	25	25,0

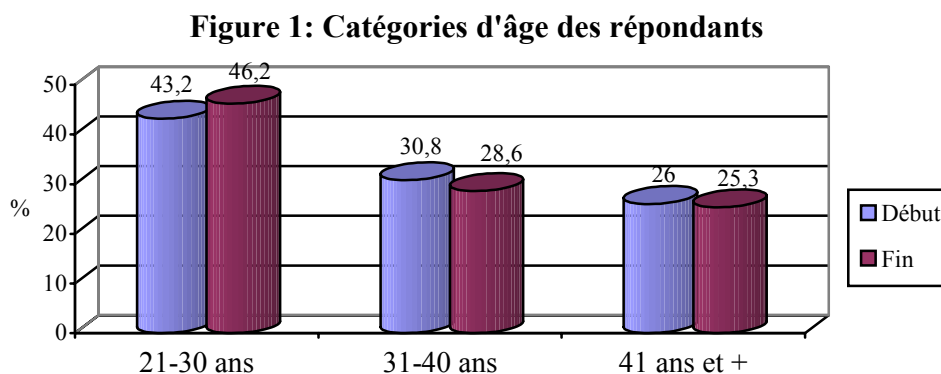
Les données présentées au tableau 2 font ressortir que les deux groupes de répondants présentent un profil semblable au regard de leurs caractéristiques personnelles. Il s'agit majoritairement de femmes, tant au DÉBUT (77,8 %) qu'à la FIN (80,0 %) et la plupart vivent en couple (DÉBUT : 72,6 % et FIN : 65,7 %). De plus, près de la moitié des intervenants n'ont pas d'enfants, environ le cinquième en a un seul, le quart en a deux et entre 5 et 10 % en ont trois et plus. Les deux groupes présentent une distribution de fréquence semblable sur les variables sexe [$X^2(1) = ,219$, $p = ,640$], situation conjugale [$X^2(1) = ,274$, $p = ,872$] et nombre d'enfants [$X^2(6) = 8,306$, $p = ,217$].

Tableau 2 : Sexe, situation conjugale et nombre d'enfants des répondants

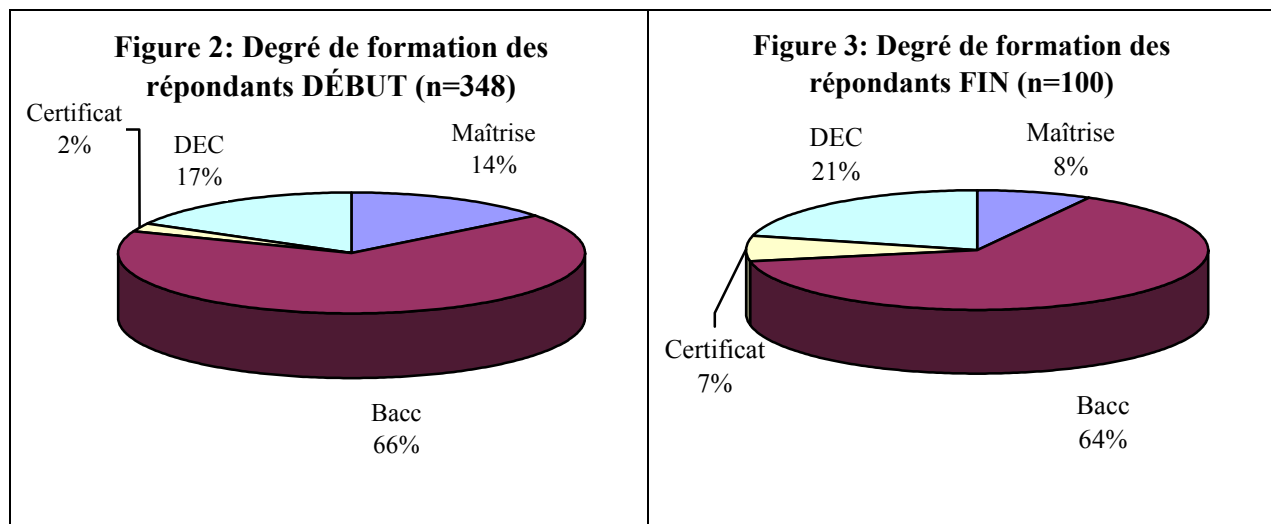
Variables		DÉBUT (n=348) %	FIN (n=100) %
Sexe	Féminin	77,8	80,0
	Masculin	22,2	20,0
Situation conjugale	Marié(e) ou conjoint(e) de fait	72,6	65,7
	Sans conjoint(e)	27,4	34,3
Nombre d'enfants	Aucun	43,7	49,5
	1	19,9	21,1
	2	25,8	24,2
	3 et plus	10,6	5,3

L'âge moyen des répondants au questionnaire DÉBUT est de 34,5 ans ($\pm 9,2$) et de 34,4 ans ($\pm 9,6$) pour les répondants en fin de formation ($t = ,069$, $p = ,945$). La plus grande proportion des répondants se retrouve dans la catégorie des 21-30 ans, suivie par le groupe des 31-40 ans et des

41 ans et plus. La répartition est à peu près semblable entre les deux groupes de répondants (figure 1).

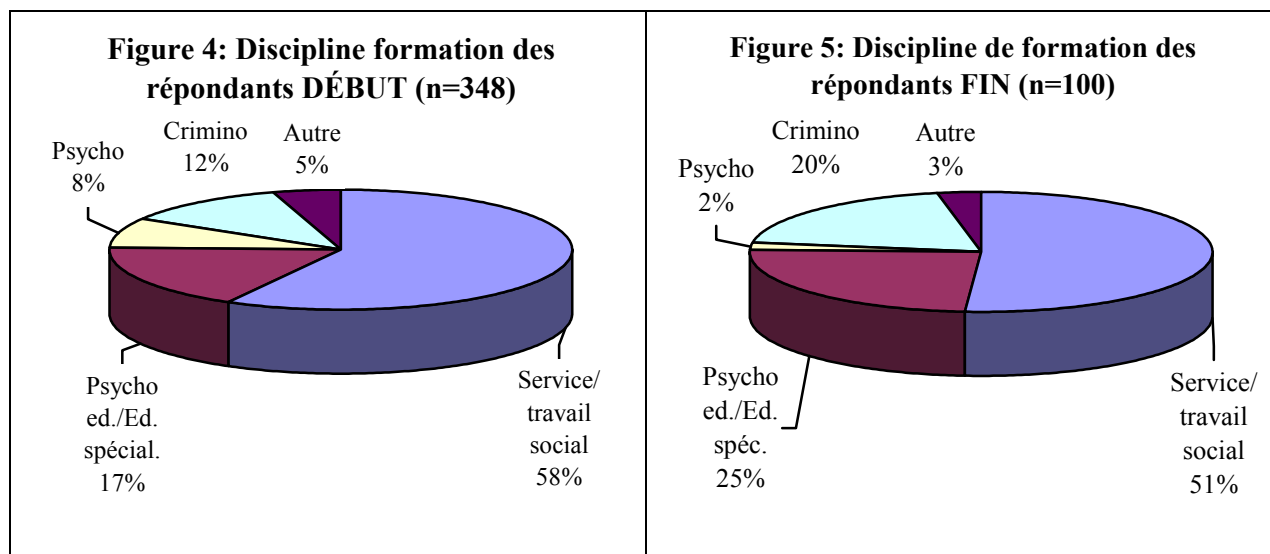


Le questionnaire comportait une question à propos du degré de formation des intervenants. Les figures 2 et 3 présentent les pourcentages pour les répondants en début et en fin de formation. La plus grande proportion des intervenants qui ont répondu au questionnaire au début de la formation (66 %) sont bacheliers, 17 % ont une formation collégiale, 14 % détiennent une maîtrise et 2 % un certificat. Pour les répondants en fin de formation, 64 % ont un baccalauréat, 21 % un diplôme d'études collégiales, 8 % une maîtrise et 7 % un certificat. Les écarts entre les deux groupes ne sont pas significatifs [$X^2(4) = 8,742, p = ,068$].



Les figures 4 et 5 présentent les disciplines pour lesquelles les répondants ont obtenu leur plus haut diplôme de formation pour le groupe DÉBUT et le groupe FIN. Le service ou travail social est la discipline de formation la plus répandue avec 58 % en début de formation et 51% en fin de formation. Viennent ensuite la psychoéducation ou l'éducation spécialisée, la criminologie, la psychologie et la catégorie autre, qui regroupe des disciplines comme l'éducation, le droit, la

sexologie, la sociologie ou les sciences infirmières. Bien que les deux groupes soient différents sous cet aspect [$X^2(4)= 10,746, p= ,030$], on retrouve la même structure de formation.



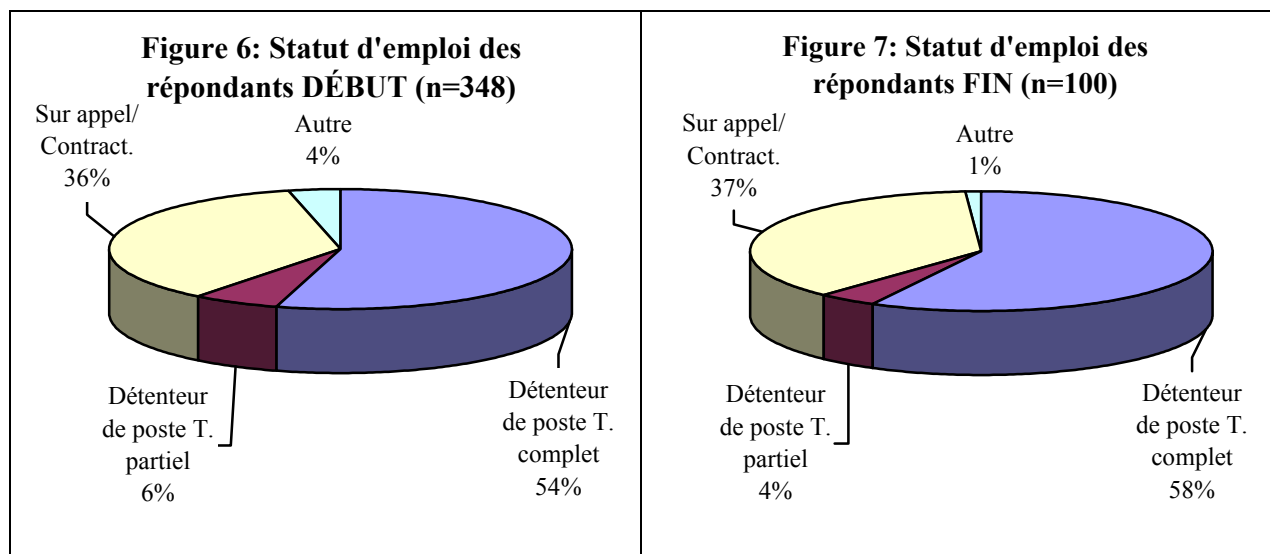
Des questions concernant le nombre d'années d'expérience des intervenants étaient posées seulement aux intervenants en début de formation. Dans le domaine des services sociaux, le nombre moyen d'années d'expérience est de 8,7 ($\pm 7,7$); en protection de la jeunesse, de 5,7 ($\pm 6,4$) et à leur poste actuel, de 3,5 ($\pm 5,3$). Il est important de mentionner que la formation générique du PNF est prévue pour les intervenants qui ont sept années ou moins d'expérience professionnelle. Par contre, dans certains centres jeunesse, la formation était offerte à tous les intervenants qui désiraient y participer.

Comme l'indique le tableau 3, un peu plus de la moitié des intervenants en début de formation (51,5 %) et en fin de formation (56,0 %) occupent un poste à l'application des mesures. Les autres répondants se situent à l'étape RTS ou E/O (DÉBUT : 25,0 % et FIN : 37,4 %), en réadaptation interne ou externe et dans la catégorie « autre », qui regroupe les secteurs « ressources cliniques », « adoption », « révision » et « ressources humaines ». Sur la variable « secteur de pratique », les analyses font ressortir une différence significative entre les deux groupes de répondants [$X^2(3)=14,523, p= ,002$].

Tableau 3 : Secteurs de pratique des répondants

Secteur de pratique	DÉBUT (n=348) %	FIN (n=91) %
AM	51,5	56,0
RTS et E/O	25,0	37,4
Réadaptation (interne et externe)	13,8	3,3
Autre	9,7	3,3

Comme l'illustrent les figures 6 et 7, plus de la moitié des répondants en début et en fin de formation sont détenteurs d'un poste, la majorité à temps complet et quelques-uns à temps partiel. Nous remarquons également qu'une forte proportion des intervenants sont sur appel ou contractuels. Les données n'indiquent pas de différence significative entre les deux groupes sur cet aspect [$X^2(3)= 2,230, p= ,526$].



Afin de voir dans quelle mesure le PNF pouvait influencer les perspectives de carrière, la question suivante a été posée aux répondants : « Qu'est-ce que vous espérez sur le plan professionnel d'ici les cinq prochaines années ? » Le tableau 4 fait ressortir qu'environ la moitié des répondants, tant au début qu'à la fin de la formation, désirent conserver leur poste actuel. Environ le tiers des répondants des deux groupes désirent obtenir un poste différent en intervention ou un poste de gestion au sein du même organisme. Une faible proportion d'intervenants (DÉBUT : 7,3 %, FIN : 5,5 %) désirent obtenir un poste d'intervention ou de gestion dans un autre organisme. Selon les analyses, il n'y a pas différence significative entre les deux groupes sur la variable espoirs professionnels [$X^2(3) = ,543, p = ,909$].

Il ressort donc que 79,5 % des intervenants en début de formation et 82,4 % des intervenants en fin de formation veulent demeurer au sein du même organisme, soit le centre jeunesse. Quelques intervenants désirent changer complètement de domaine de travail ou faire autre chose (DÉBUT : 13,3 %, FIN : 12,1 %), soit prendre leur retraite, retourner aux études, demeurer à la maison pour élever les enfants ou bien réfléchir à leur avenir.

Tableau 4 : Espoirs professionnels des répondants

Espoirs professionnels	DÉBUT (n=348)	FIN (n=91)
	%	%
Conserver le même poste	47,6	50,5
Poste différent en intervention ou gestion même organisme	31,9	31,9
Poste d'intervention ou gestion autre organisme	7,3	5,5
Changer de domaine ou autre	13,3	12,1

Parmi les répondants du groupe DÉBUT, 60,4% indiquent avoir reçu d'autres formations au cours de la dernière année, contre 46,8 % pour les répondants du groupe FIN. Parmi les sujets de ces autres formations reçues, on retrouve notamment PIJ, SSP, ICBE, suicide et thérapie brève orientée vers les solutions.

Synthèse

Ce profil des répondants qui ont complété le questionnaire au début et à la fin de la formation permet d'établir que les deux groupes présentent plusieurs caractéristiques semblables. En fait, seulement deux différences entre les deux groupes se situent dans la distribution des profils de formation et des secteurs de pratique. Dans le groupe DÉBUT, il y a une proportion plus importante de personnes qui ont une formation et en service social et en psychologie et une proportion plus faible avec une formation en criminologie et en éducation spécialisée ou en psychoéducation. Pour ce qui est des secteurs de pratique, on retrouve moins d'intervenants du groupe DÉBUT dans le secteur RTS-E/O et davantage d'intervenants en réadaptation interne et externe.

Comme les deux groupes de répondants sont presque similaires quant à leurs caractéristiques, la comparaison de leurs résultats aux différentes échelles peut fournir des indications sur les effets du PNF. La prochaine section de ce rapport présente les principaux résultats aux questions et échelles des questionnaires DÉBUT et FIN pour l'année 2002-2003.

Résultats aux questionnaires d'évaluation au début et à la fin de la formation : année 2002-2003

Les principaux résultats aux éléments mesurés sont présentés dans les paragraphes suivants, avec une description des échelles et des énoncés qui ont été utilisés aux fins de l'évaluation. Bien que les questionnaires des deux groupes d'intervenants (DÉBUT et FIN) soient semblables, certaines échelles se retrouvent seulement au questionnaire DÉBUT (appréciation du supérieur immédiat, satisfaction au travail) alors que d'autres sont incluses seulement au questionnaire FIN (appréciation de la formation), ce qui explique l'absence de comparaisons avant-après pour certaines questions ou échelles.

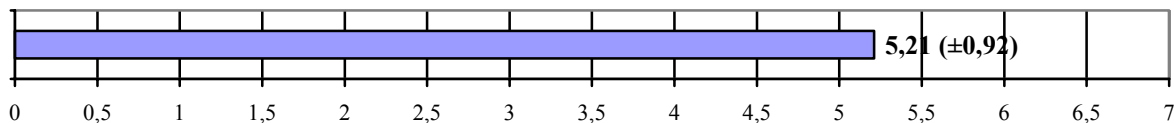
Dans le devis de recherche, six éléments d'information ont été pris en considération :

- Mesure de la **réaction** des intervenants face au programme de formation portant sur les compétences génériques pour intervenir en contexte de protection ;
- Mesure des **connaissances** des intervenants avant et après leur participation au programme ;
- Mesure du **sentiment de compétence** face à la tâche des intervenants avant et après la formation ;
- Mesure du **niveau de stress** provoqué par certaines situation avant et après la participation au programme ;
- Mesure des **comportements des répondants en intervention** avant et après leur participation au programme de formation ;
- Mesure de la perception des intervenants face au **comportement de leur supérieur immédiat** suite à sa participation au volet du programme de formation qui s'adresse aux gestionnaires.

1- La réaction au programme :

La réaction des participants au programme (FIN) a été examinée sous deux aspects : leur satisfaction face au contenu et au déroulement du programme, et leur appréciation des apprentissages réalisés. Les questions utilisées pour mesurer la réaction au programme ont été tirées de l'évaluation américaine du programme de formation sur les compétences en protection de la jeunesse (American Humane Association, 2000). Une échelle de type Likert à 7 niveaux (1= en désaccord; 7= tout à fait d'accord) composée de 12 questions a été construite ($\alpha = ,87$). Comme l'indique la figure 8, le score moyen à l'échelle d'appréciation du PNF est de 5,21 sur 7 ($\pm 0,92$) ; les scores moyens à chacune des questions sont présentés au tableau 5.

Figure 8: Score moyen d'appréciation de la formation PNF (FIN)



Les intervenants sont en accord pour exprimer que les thèmes des modules de formation sont reliés à leur travail et que la formation couvre les compétences dont ils ont besoin en

intervention. Par ailleurs, les énoncés pour lesquels les scores sont les plus faibles font ressortir que la formation ne répond pas aux besoins de tous les intervenants, selon leurs connaissances ou niveaux de formation. Un autre aspect à mettre en lumière est que les intervenants indiquent qu'ils ne mettent pas tous en application ce qu'ils ont appris en formation et que cette dernière ne leur permet pas non plus d'augmenter leur confiance dans leur rôle d'intervenant.

Tableau 5 : Appréciation de la formation PNF (n=100)

Énoncés	Score sur 7
Les thèmes des modules de formation sont reliés à mon travail en protection de la jeunesse ou en famille/enfance/jeunesse	6,27
Le PNF couvre les compétences dont les intervenants en protection ou en famille/enfance/jeunesse ont besoin pour l'intervention	5,95
L'organisation générale de la formation est adéquate	5,69
Le matériel utilisé par les formateurs permet une bonne compréhension des notions	5,66
J'ai l'impression d'avoir augmenté mes connaissances suite à cette formation	5,27
J'ai l'impression d'avoir augmenté mes compétences suite à cette formation	5,13
Je suis mieux préparé(e) pour performer au travail suite à cette formation	5,08
Les modules du PNF sont espacés dans le temps de manière à favoriser l'acquisition des connaissances	4,86
Le PNF répond particulièrement à mes besoins de formation	4,82
J'utilise généralement ce que j'ai appris en formation dans mon travail	4,57
Le PNF m'a permis d'augmenter ma confiance en moi dans mon rôle d'intervenant(e) en protection de la jeunesse ou en famille/enfance/jeunesse	4,56
Le PNF répond aux besoins de formation des intervenants, peu importe leurs connaissances de base et leur niveau de formation	4,56

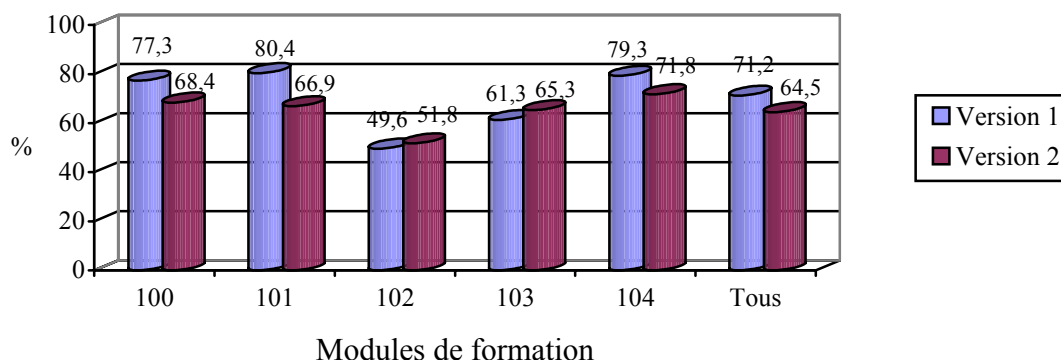
2- La mesure des connaissances

La mesure des connaissances fait référence à la maîtrise de certaines informations abordées dans le cadre du Programme national de formation. Cette mesure a été réalisée par 29 questions « vrai ou faux » et 10 questions à choix de réponses. Les questions sur les connaissances ont été formulées avec le souci de couvrir les cinq modules sur les compétences génériques. Elles ont préalablement été validées auprès de formateurs du PNF et d'intervenants qui ont reçu la formation dans les sites pilotes. Des regroupements de questions par module ont été réalisés. Suite à première utilisation de ces questions auprès de 167 répondants ayant rempli le questionnaire avant la formation, une analyse préliminaire des réponses a été effectuée. Cette analyse a conduit à modifier certaines questions qui avaient une valeur discriminante très faible car elles étaient réussies par plus de 80% des répondants.

La figure 9 illustre l'impact de cette modification sur le taux de réussite. On constate que les résultats aux modules 100, 101 et 104 ont été les plus touchés par cette modification; pour le module 100, le score moyen est passé de 77,3% à 68,4%, pour le module 101 de 80,4% à 66,9% et pour le module 104, de 79,3% à 71,8%. Mentionnons que le module 100 a pour thème *l'intervention selon une approche centrée sur la famille*; le module 101 *le processus d'intervention selon une approche centrée sur la famille*; le module 102 *les aspects juridiques de*

la protection de la jeunesse; le module 103 les effets de la négligence et des mauvais traitements sur le développement de l'enfant; et le module 104 la séparation, le placement et la réunification dans les services sociaux.

Figure 9 : Résultats questions connaissances du questionnaire DÉBUT version 1 (n=167) et version 2 (n=211)



Comme c'est la première version du questionnaire qui a été utilisée avec les répondants à la fin de la formation, l'analyse réalisée dans ce rapport s'appuie sur cette version. Le tableau 6 présente la comparaison des scores de réussite des répondants par module aux questionnaires DÉBUT et FIN. Cette analyse tient seulement compte des résultats des répondants qui ont complété la même version du questionnaire, soit 167 répondants en début de formation et 100 répondants en fin de formation. Les analyses font ressortir des différences significatives pour les questions des modules 102, 103 et 104, et pour l'ensemble des questions. Toutefois, il faut être prudent dans l'interprétation de ces résultats, particulièrement pour les modules 100, 101 et 104 compte-tenu de l'importance des changements apportés au questionnaire, par la suite. En fait, l'évolution des scores observée ici peut difficilement être interprétée comme la tendance qui va se dégager des analyses futures de comparaison des mêmes répondants avant et après la formation. Il faut donc se garder d'en tirer des conclusions à ce moment-ci.

Tableau 6 : Comparaison des scores de réussite aux questions sur les connaissances

Modules de formation	DÉBUT (n=167) %	FIN (n=100) %	t	p
100	77,3	77,1	,116	,908
101	80,4	84,7	-1,707	,089
102	49,6	60,1	-4,995	,000**
103	61,3	70,0	-2,980	,003**
104	79,3	89,4	-4,793	,000**
Tous les modules	71,2	76,1	-3,078	,002**

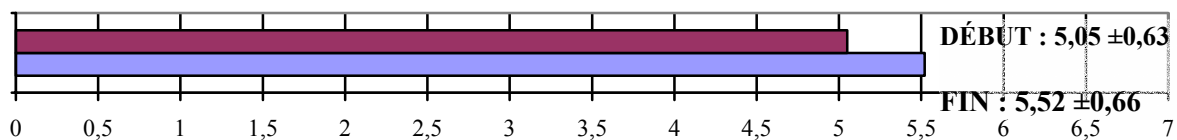
** p< 0,01

3- Sentiment de compétence :

La mesure du sentiment de compétence a été réalisée avec une échelle de type Likert à 7 niveaux (1= pas du tout; 7= tout à fait) de 15 questions qui invite les répondants à situer leur niveau de compétence au regard de différents aspects de la pratique en protection de la jeunesse. Les questions de l'échelle sont tirées d'un l'instrument développé par Gleeson (1992). Cet instrument comporte 77 énoncés ; dans le cadre de la présente évaluation, seules les 15 questions les plus pertinentes en fonction des aires de compétences touchées par le PNF ont été retenues (alpha=,87).

Comme l'indiquent les données présentées à la figure 10, le score moyen pour l'échelle du sentiment de compétence au questionnaire DÉBUT est de 5,05 sur 7 ($\pm 0,63$). Pour le questionnaire FIN, le score moyen est de 5,52 sur 7 ($\pm 0,66$). Donc, le sentiment de compétence des intervenants est plus élevé chez le groupe qui a complété le questionnaire en fin de formation ($t= -6,382, p= ,000$).

Figure 10 : Score moyen du sentiment de compétence DÉBUT et FIN



Les trois énoncés pour lesquels les intervenants se sentent les plus compétents au début de la formation sont : « Identifier un problème particulier sur lequel vous et votre client pouvez travailler (5,58) », « Accepter votre propre autorité sur les clients (5,34) » et « Identifier les problèmes dans l'accomplissement du rôle parental (5,28) ». Toujours en début de formation, les énoncés pour lesquels les intervenants se sentent les moins compétents sont : « Témoigner au Tribunal (4,52) », « Donner des feed-back négatifs aux parents (4,71) » et « Intervenir avec des clients non-volontaires (4,77) ».

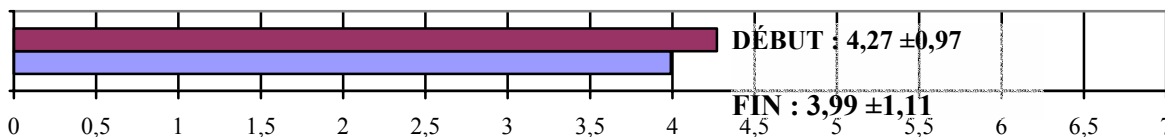
Les énoncés pour lesquels les intervenants se sentent les plus compétents en fin de formation sont : « Identifier un problème particulier sur lequel vous et votre client pouvez travailler (5,85) », « Savoir à quel moment judiciariser un cas (5,80) », et « Accepter votre propre autorité sur les clients (5,75) ». « Donner des feed-back négatifs aux parents (5,01) », « Témoigner au Tribunal (5,19) » et « Développer un PI qui contient des objectifs mesurables, observables, limités dans le temps et univoques (5,33) » sont les énoncés pour lesquels les intervenants se sentent les moins compétents en fin de formation.

4- Le niveau de stress :

Le stress relié au travail en protection de la jeunesse a été évalué à l'aide de l'instrument développé par Tracy, Bean, Gwatkin et Hill (1992) tel qu'adapté par Jones et Okamura (2000) dans leur étude auprès des intervenants en protection de la jeunesse. Il s'agit d'une énumération de 8 situations (alpha= ,82) face auxquelles les répondants sont invités à indiquer si ces situations sont stressantes pour eux, en utilisant une échelle à sept niveaux (1= pas du tout; 7= énormément). Comme l'indiquent les données de la figure 11, le score moyen à l'échelle de

stress est plus bas chez les intervenants qui ont complété le questionnaire à la fin de la formation ($t=2,463$, $p=,014$).

Figure 11 : Score moyen niveau de stress DÉBUT et FIN

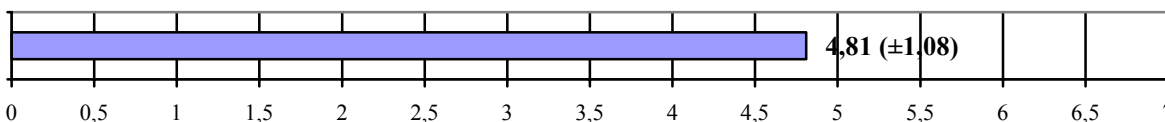


Bien qu'il y ait des différences entre les scores du questionnaire complété en début de formation et du questionnaire complété à la fin de la formation, ce sont les deux mêmes énoncés pour lesquels les intervenants indiquent se sentir le plus et le moins stressés : « *Me retrouver dans une situation où je me sens menacé de sévices corporels* (DÉBUT : 4,99; FIN : 4,90) » et « *Avoir à retirer un enfant de sa famille* (DÉBUT : 4,80; FIN : 4,37) ». Les situations les moins stressantes d'après les répondants sont : « *Effectuer des visites à domicile* (DÉBUT : 3,15; FIN : 2,73) » et « *Voir les conditions de vie difficiles de plusieurs clients* (DÉBUT : 3,87; FIN : 3,56) ».

5- La relation avec le supérieur immédiat :

Les énoncés en lien avec les comportements du supérieur immédiat visent à établir dans quelle mesure la participation du gestionnaire à la formation sur les compétences génériques en gestion se traduit par des comportements observables par les intervenants. Les sept énoncés ($\alpha=,84$) avec échelle à sept niveaux (1= en désaccord; 7= tout à fait d'accord) ont été développés en référence aux compétences visées par ce volet du PNF. Comme l'indiquent les données de la figure 12, le score moyen de relation avec le supérieur immédiat est de 4,81 sur 7 ($\pm 1,08$); cette mesure a été prise seulement au début de la formation.

Figure 12 : Score moyen relation avec les supérieur immédiat (DÉBUT)



Ces répondants affirment qu'ils savent clairement quelles sont les attentes de leur supérieur immédiat à leur égard (5,48) et trouvent que leur supérieur planifie et organise adéquatement les réunions d'équipe (5,18). Ils sont par contre moins enclins à répondre qu'ils reçoivent un feedback sur leur travail et les efforts qu'ils investissent (4,41) et que des efforts sont faits dans leur organisme pour favoriser le transfert des apprentissages (4,27).

6- Les comportements en intervention

Les comportements en intervention sont abordés en se référant à la façon dont les intervenants disent se comporter dans certains contextes particuliers de l'intervention en protection de la

jeunesse. Conformément à la suggestion de Morrel-Samuels (2002), la mesure des comportements est basée sur la fréquence d'utilisation de certaines façons de faire. La formulation des questions est inspirée de l'outil développé par Jones et Okamura (2000); elle invite les intervenants à indiquer dans combien de cas sur 10 (ou de situations rencontrées en intervention) ils agissent de la façon mentionnée. Les énoncés sont élaborés à partir des prescriptions de comportement (« L'intervenant doit ... ») qui figurent dans le programme de formation sur les compétences génériques en protection de l'enfance et de la jeunesse. Une attention particulière a été accordée à la formulation des questions afin d'éviter qu'elles reflètent avec évidence les bonnes façons de faire. Cette procédure est celle qui permet de se rapprocher le plus de l'intervention, si l'on fait exception de l'observation en situation d'intervention, méthode qui comporte des enjeux éthiques importants et qui ne fournit pas nécessairement une indication sur les façons de faire habituelles.

Le tableau suivant présente les scores moyens (sur 10) pour chacun des comportements. Les données indiquent des différences significatives DÉBUT/FIN pour cinq comportements d'intervention, soit « Je fais un plan d'intervention sans la présence du client », « *Je vérifie s'il y a présence de violence conjugale dans la famille* », « *Je prépare la famille pour l'amener à divulguer toute l'information pertinente dans la recherche de faits et la résolution du problème*, « *J'ai recours à des techniques d'entrevue particulières avec les enfants* », « *J'encourage la famille à se tourner le plus possible vers les intervenants pour gérer ses problèmes* ».

Tableau 7 : Les comportements en intervention

Énoncés	DÉBUT (n=348)	FIN (n=100)	t	p
Je fais un plan d'intervention sans la présence du client	2,97	1,61	3,697	,000**
Je consulte un autre professionnel avant de prendre une décision concernant un client	6,49	6,70	-,753	,452
Je vérifie s'il y a présence de violence conjugale dans la famille	5,90	6,72	-2,489	,013*
J'évalue complètement les risques pour l'enfant avant d'élaborer un plan d'intervention	7,07	7,64	-1,887	,060
Mon plan d'intervention implique une collaboration CLSC / Centre jeunesse	3,83	3,87	-,110	,913
J'analyse les conditions environnementales qui contribuent au mauvais traitement	6,86	7,36	-1,653	,099
Je prépare la famille pour l'amener à divulguer toute l'information pertinente dans la recherche de faits et la résolution du problème	7,30	7,93	-2,722	,007*
J'ai recours à des techniques d'entrevue particulières avec les enfants	6,98	7,77	-2,631	,009*
Je discute avec les membres de la famille des différences culturelles afin de mieux les comprendre	6,16	6,37	-,581	,562
J'encourage la famille à se tourner le plus possible vers les intervenants pour gérer ses problèmes	5,42	4,44	2,893	,004*
Je collabore avec d'autres organismes pour la réalisation du plan d'intervention	3,89	3,87	-,110	,913

* p< 0,05

** p< 0,01

7- Collaboration Centre jeunesse / CLSC

La collaboration CJ/CLSC a été mesurée par cinq questions à sept niveaux de réponse (1= en désaccord ; 7= tout à fait d'accord), questions tirées de l'instrument de Jones et Okamura (2000). Au tableau 8, les scores sont présentés pour chaque énoncé ; on retrouve une différence significative pour l'énoncé « *Dans mon travail, la collaboration CLSC / Centre jeunesse se fait facilement* ».

Tableau 8 : Score aux énoncés de collaboration CJ/CLSC

Énoncés	Score sur 7 DÉBUT	Score sur 7 FIN	t	p
Dans mon travail, la collaboration CLSC / Centre jeunesse se fait facilement	4,18	4,58	-2,314	,021*
Dans mon travail, je préfère limiter ma collaboration avec d'autres organismes	2,17	2,03	,886	,376
Les intervenants des autres organismes ont des attentes réalistes concernant le mandat de la protection de la jeunesse	3,02	3,14	-,733	,464
Les intervenants des CLSC font une évaluation positive des services offerts par la protection de la jeunesse	3,45	3,74	-1,787	,075
La collaboration apportée par les autres organismes à la protection de la jeunesse est inférieure à ce qu'elle devrait être	4,30	4,10	1,071	,285

* $p < 0,05$

8- Satisfaction au travail :

L'échelle de cinq questions sur la satisfaction au travail ($\alpha = ,87$) a été ajoutée à la deuxième version du questionnaire DÉBUT suite à des échanges avec les membres du comité-conseil et des coordonnateurs régionaux du PNF, ce qui explique le nombre total de 183 répondants. Cette échelle à 7 niveaux (1= en désaccord ; 7= tout à fait d'accord) a été tirée de l'échelle de Diener, Emmons et Griffin (1985) ; version française de Blais, Vallerand, Pelletier et Brière (1989). Le score moyen pour les cinq questions, présenté à la figure suivante, est de 3,97 ($\pm 1,14$). Le tableau 9 présente les scores pour chacun des énoncés de l'échelle. Le score le plus faible concerne l'énoncé « *Si je pouvais changer quoi que ce soit de mon travail, je n'y changerais pratiquement rien* », qui indique que les intervenants croient que des changements devraient être apportés sur des aspects de leur travail. Les répondants affirment également que leurs conditions de travail sont plus ou moins satisfaisantes (3,75).

Figure 13 : Score moyen satisfaction au travail (DÉBUT, n=221)

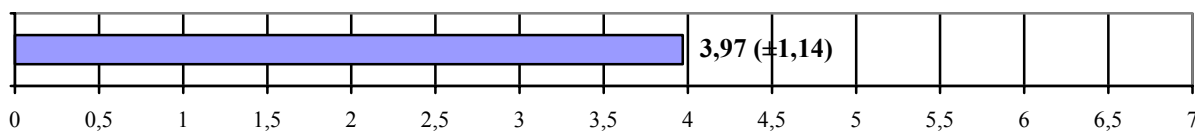


Tableau 9 : Satisfaction au travail questionnaire DÉBUT (n=183)

Énoncés	Score sur 7
Je suis satisfait(e) de mon travail	4,71
Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de mon travail	4,27
En général, mon travail correspond de près à mes idéaux	4,21
Mes conditions de travail sont excellentes	3,75
Si je pouvais changer quoi que ce soit de mon travail, je n'y changerais pratiquement rien	2,90

Le tableau 10 présente des analyses de corrélation entre diverses variables mesurées dans le questionnaire, au début de la formation seulement étant donné qu'au questionnaire administré en fin de formation, quelques-uns de ces aspects n'ont pas été mesurés.

Les données font ressortir que le sentiment de compétence est corrélé positivement avec les années d'expérience dans le domaine des services sociaux, l'expérience en protection de la jeunesse mais pas avec les années à leur poste actuel. Donc plus l'intervenant possède d'années d'expérience dans les services sociaux ou en protection de la jeunesse, plus il se sent compétent face à diverses tâches. Le sentiment de compétence, la relation avec le supérieur immédiat, la satisfaction au travail et les années d'expérience professionnelle ne sont pas des variables qui sont en lien avec le niveau de stress des intervenants. En ce qui a trait à la relation des intervenants avec leur supérieur immédiat, celle-ci est corrélée positivement avec le score de satisfaction au travail ; donc plus la satisfaction au travail est élevée, meilleure est la relation avec le supérieur. Par contre, il semble que plus l'intervenant acquière de l'expérience professionnelle (dans les services sociaux, en protection de la jeunesse et à son poste actuel), moins il est satisfait de sa relation avec son supérieur. Ces résultats sont présentés à titre provisoire et indicatif seulement, la plupart des corrélations étant relativement faibles (inférieures à ,300). Il y aura des analyses plus complètes dans les étapes ultérieures.

Tableau 10 : Corrélations entre diverses variables mesurées en début de formation

	Sentiment compétence	Stress	Relation supérieur	Satisfaction travail	Années exp. SS	Années exp. PJ	Années exp. PA
Sentiment compétence	---	-,099 ,094	,108 ,064	,093 ,233	,173 ,002*	,243 ,000**	,099 ,084
Stress	---	---	-,007 ,908	-,128 ,094	,073 ,190	-,028 ,621	,042 ,462
Relation supérieur	---	---	---	,254 ,000**	-,109 ,044*	-,135 ,014*	-,109 ,047*
Satisfaction travail	---	---	---	---	,016 ,821	-,048 ,510	,006 ,928
Années exp. SS	---	---	---	---	---	,657 ,000**	,641 ,000**
Années exp. PJ	---	---	---	---	---	---	,592 ,000**
Années exp. PA	---	---	---	---	---	---	---

* p< 0,05

** p< 0,01

Synthèse

Ces données préliminaires fournissent une première image du PNF. Il s'en dégage jusqu'à maintenant que les intervenants apprécient le contenu des modules, notamment le fait que ces derniers soient reliés à leur travail en protection de la jeunesse ; par contre, ils indiquent que le programme n'est pas nécessairement adapté à tous les intervenants. Également, ils ne sont pas unanimes à indiquer qu'ils utilisent ce qu'ils ont appris en formation dans leur travail.

En ce qui a trait aux connaissances des intervenants, les données indiquent qu'il y a amélioration suite au programme de formation ; le pourcentage de réussite est plus élevé en fin de formation pour les questions relatives à trois modules sur cinq et pour toutes les questions réunies. Les résultats laissent croire également que la formation est associée à une augmentation du sentiment de compétence et à une diminution du niveau de stress. La mesure des comportements des répondants en intervention, laissent voir des différences significatives pour cinq des dix comportements, et dans la direction voulue. En ce qui concerne la collaboration avec les partenaires, en fin de formation, les intervenants indiquent être davantage d'accord que la collaboration CJ/CLSC se fait facilement dans leur travail.

Finalement, le tableau provisoire de corrélations indique que le sentiment de compétence est plus élevé chez les intervenants ayant plusieurs années d'expérience en protection de la jeunesse et dans les services sociaux. Cependant, le niveau de stress n'est pas associé aux années d'expérience professionnelle, à la satisfaction au travail et à la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur immédiat. Enfin, plus les intervenants possèdent d'années d'expérience professionnelle, moins ils perçoivent positivement la relation avec leur supérieur immédiat et plus cette relation est positive, plus les intervenants sont satisfaits de leur travail.

Comme il a été mentionné dans le texte, il faut prendre note que comme les répondants qui ont complété le questionnaire en fin de formation ne sont pas les mêmes que ceux qui ont complété le questionnaire au début de la formation, il faut interpréter avec prudence les résultats qui comparent les données des deux groupes d'intervenants avant (DÉBUT) et après (FIN) la formation. Il sera nécessaire de comparer les résultats des répondants qui ont complété le questionnaire au début de la formation avec les résultats des mêmes répondants à la fin de la formation et à l'étape de relance. Nous serons alors en mesure d'effectuer davantage d'analyses et de tirer des conclusions plus précises sur les effets.

Références bibliographiques

- American Humane Association (2000). *Evaluation of the Pennsylvania Competency Based Training & Certification Program*. Washington, DC: American Human Association.
- Blais, M.R., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., & Brière, N.M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : Validation canadienne-française du « Satisfaction with life scale ». *Revue Canadienne des Sciences Comportementales*, 21 (2), 210-223.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Gleeson, J.P. (1992). How do Child Welfare Caseworkers Learn? *Adult Education Quarterly*, 43 (1), 15-29.
- Jones, L.P., & Okamura, A. (2000). Reprofessionalizing Child Welfare Services : An Evaluation of a Title IVE Training Program. *Research on Social Work Practice*, 10 (5), 607-621.
- Morrel-Samuels, P. (2002). Getting the Truth into Workplace Surveys. *Harvard Business Review*, 80 (1), 111-118.
- Tracy, E.M., Bean, N., Gwatkin, S., & Hill, B. (1992). Family Preservation Workers: Sources of Job satisfaction and Job Stress. *Research on Social Work Practice*, 2 (4), 465-478.