



DIGNE DE CONFIANCE,
à chaque instant

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval

**Novembre
2019**



Programme de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4)

Direction des services multidisciplinaires

Une publication de :**Direction des services multidisciplinaires****Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval**

308, boulevard Cartier Ouest

Laval (Québec) H7N 2J2

Téléphone : 450 668-1010, poste 13190

Site web : www.lavalensante.com

Rédaction et collaboration

Martine Chastenais, conseillère-cadre au développement professionnel et à la coordination des stages, Direction des services multidisciplinaires

Suzanne Archambault, agente de planification, programmation et recherche, Direction des services multidisciplinaires

Josée Meunier, conseillère clinique, Direction des services multidisciplinaires

Isabelle Roberge, conseillère-cadre développement des pratiques et innovation, Direction des services multidisciplinaires

Contribution

Benoit Tétreault, directeur adjoint, Direction des services multidisciplinaires

Caroline Thibault, coordonnatrice aux pratiques professionnelles, Direction des services multidisciplinaires

Secrétariat

Kristina St-Jacques, agente administrative

Révision linguistique et mise en page :

Kristina St-Jacques, agente administrative

Nancy Radford, agente d'information, Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

Diffusion

Ce document est disponible en version électronique sur l'intranet du CISSS de Laval :
<http://cissslaval.intranet.reg13.rtss.qc.ca/carrefour-clinique/pratiques-cliniques-et-professionnelles-dsi-dsm-dsp/dsm-volet-des-pratiques-professionnelles/developpement-professionnel/>

Ce document peut être reproduit ou téléchargé pour une utilisation personnelle ou publique à des fins non commerciales, à la condition d'en mentionner la source.

© Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, 2019

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
ISBN 978-2-550-85182-0 (PDF)

TABLE DES MATIÈRES

1 /	Origine du programme de soutien à l'intégration	5
2 /	Définition du programme.....	6
3 /	Objectifs et impacts	7
4 /	Critères d'admissibilité.....	7
5 /	Procédure d'accès et mise en œuvre du programme.....	8
6 /	Durée de l'accompagnement	9
7 /	Responsabilités des différents acteurs.....	10
	<i>La Direction des services multidisciplinaires (DSM).....</i>	<i>10</i>
	<i>Le supérieur immédiat</i>	<i>10</i>
	<i>Le parrain.....</i>	<i>11</i>
	<i>Le parrainé.....</i>	<i>12</i>
8 /	Étapes du programme de soutien à l'intégration	12
9 /	Les deux fonctions du soutien à l'intégration	13
	<i>Fonction d'éducation.....</i>	<i>13</i>
	<i>Fonction de soutien.....</i>	<i>14</i>
	ANNEXE 1 : Aide-mémoire du programme de soutien à l'intégration.....	16
	ANNEXE 2 : Profil de compétences du parrain	17
	ANNEXE 3 : Formulaire de demande d'accès au programme	18
	ANNEXE 4 : Les axes du savoir	19
	ANNEXE 5 : Les caractéristiques de l'apprenant adulte et les impacts sur l'apprentissage.....	20
	ANNEXE 6 : La pratique réflexive	21
	ANNEXE 7 : Les six principes andragogiques	23
	ANNEXE 8 : Fiche d'intégration des apprentissages	25
	ANNEXE 9 : Questionnaire d'appréciation du parrain.....	26
	ANNEXE 10 : Questionnaire d'appréciation du parrainé.....	27

1 / ORIGINE DU PROGRAMME DE SOUTIEN À L'INTÉGRATION

En 2011, l'ancienne composante du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Laval réalise une enquête auprès de ses professionnels et techniciens catégorie 4, afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles plusieurs d'entre eux choisissent de quitter l'établissement avant même d'avoir atteint trois ans d'ancienneté. Les résultats démontrent que la majorité des employés démissionnaires ont souffert de lacunes en regard des mécanismes mis en place pour faciliter leur intégration au sein de leur nouvelle équipe.

Parallèlement à cette enquête, le CSSS de Laval souhaite développer un projet de gestion du savoir¹ ayant comme objectif de favoriser la rétention et l'attraction du personnel et d'être un complément à des travaux portant sur l'optimisation du travail. Ainsi, en s'intéressant à la situation actuelle tout comme à la situation désirée, une collecte de données visant les besoins et les préoccupations s'effectue auprès des employés et des gestionnaires. Cette étude permet de cerner l'orientation à donner au projet de gestion des savoirs. À cet effet, il est décidé qu'un projet de jumelage entre personnes d'expérience et novices serait privilégié afin de favoriser la construction, l'acquisition, la transmission et l'utilisation des savoirs. Il se traduit par un programme de soutien à l'intégration des employés du CSSS de Laval, appelé « parrainage », développé en 2012, en collaboration avec Nathalie Lafranchise (Ph. D.).

En 2015, le programme de parrainage a été reconnu comme étant une pratique exemplaire² par Agrément Canada. Les données démontrent que ce programme contribue à l'obtention des résultats attendus en regard à la rétention des employés, des savoirs et des compétences.

La création du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval en 2015 entraîne des changements organisationnels. Dans ce nouveau contexte, la Direction des services multidisciplinaires (DSM) a le mandat de contribuer au développement professionnel ainsi qu'au déploiement des différentes modalités visant l'intégration en emploi. En 2016, dans le cadre de ce mandat, la DSM effectue une évaluation du programme de soutien à l'intégration de l'ancienne composante du CSSS de Laval. Dès lors, la première recommandation est de poursuivre avec ce programme tout en l'harmonisant à l'ensemble des directions concernées du CISSS de Laval.

¹ La gestion du savoir est une démarche et une stratégie que se donnent une organisation dans le but de soutenir la production et l'acquisition de nouveau savoir, de les partager, les intégrer et les transférer afin d'effectuer des mises à jour dans les pratiques et progresser professionnellement (source : Nathalie Lafranchise, Ph. D.)

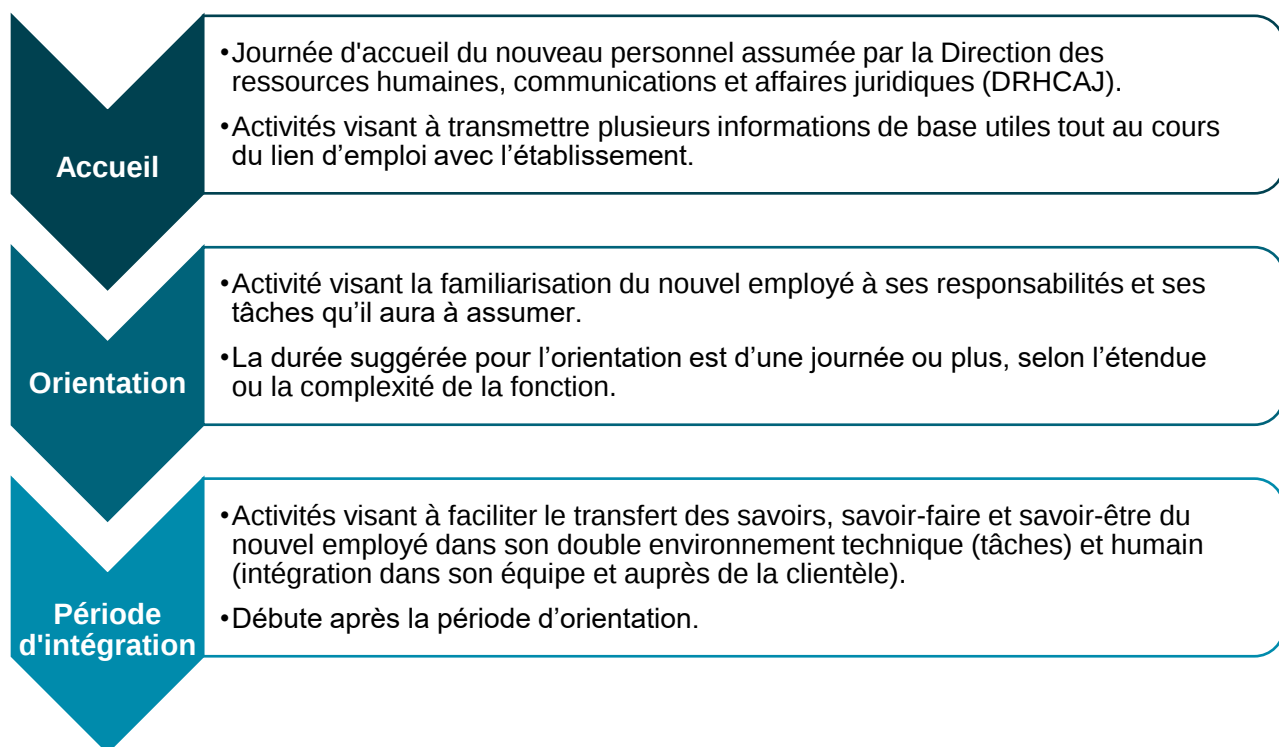
² Une pratique exemplaire est une pratique réalisée par une organisation de soins de santé et/ou de services sociaux, qui a démontré un changement positif, qui est axée sur les personnes, qui est sécuritaire et efficace.

2 / DÉFINITION DU PROGRAMME

Le terme **parrain** sera utilisé afin d'identifier l'employé d'expérience qui offrira les rencontres de soutien à l'intégration. Le terme **parrainé** permettra d'identifier l'employé nécessitant un accompagnement pour du soutien à l'intégration.

Le programme de soutien à l'intégration consiste en une relation interpersonnelle soutenue, dans laquelle une personne est désignée (un parrain) pour faciliter le développement des compétences cliniques de l'autre personne³ (le parrainé). Plus précisément, il s'agit d'un processus de soutien professionnel et d'apprentissage offert par un employé d'expérience (parrain), lequel permet au parrainé de développer les connaissances et les compétences de sa profession, en plus d'apprendre à assumer les responsabilités professionnelles et techniques inhérentes à sa pratique⁴.

Le programme de soutien à l'intégration est une modalité d'accompagnement dans les apprentissages et les activités de développement de la pratique professionnelle. Il est complémentaire à l'encadrement professionnel et à toutes les autres modalités de soutien de développement des compétences déjà existantes dans l'établissement. Le soutien à l'intégration est une suite logique de l'accueil et de la période d'orientation du nouvel employé.



³ (Loganbill et al., cités par Sloan, 2007)

⁴ (Jones, 2006, cité par Wagner, Keane, McLeod et Bishop, 2008)

3 / OBJECTIFS ET IMPACTS

- Faciliter, de façon personnalisée et à la suite de l'orientation, l'intégration dans le nouvel environnement de travail par le développement de la pratique professionnelle.
- Permettre de s'approprier les savoirs, savoir-faire et savoir-être utiles à l'intégration dans leur service respectif.
- Favoriser l'attraction, la mobilisation et la rétention.
- Structurer la période d'intégration des apprentissages, en améliorer la qualité et diminuer les pertes de temps associées à la recherche d'informations.
- Permettre au parrainé d'être autonome et efficace le plus rapidement possible.
- Collaborer à assurer la qualité des services.
- Collaborer avec le gestionnaire ou les personnes exerçant l'encadrement professionnel à l'intégration du parrainé.
- Permettre au parrainé d'acquérir un sentiment de confiance et d'efficacité accru.
- Favoriser la transmission et la conservation des savoirs des personnes d'expérience.

4 / CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

Ce programme de soutien à l'intégration vise l'accompagnement des professionnels et techniciens en santé et services sociaux (catégorie 4).

Ces derniers doivent :

- Détenir moins de deux ans d'expérience dans leur profession ou dans leur nouveau poste

Ils doivent également répondre à l'un des critères suivants :

- Être nouvellement embauché (embauche externe)
- Être nouvellement embauché suite à son stage de dernière année
- Être déjà employé de notre établissement et avoir été muté dans un nouveau service
- Être de retour d'un congé longue durée (6 mois et plus) et être en poste dans un service ayant eu des possibles changements organisationnels et opérationnels au cours du congé.

5 / PROCÉDURE D'ACCÈS ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

1. Le supérieur immédiat doit :

- Valider le besoin de l'employé à avoir recours à ce programme.
- Identifier un ou plusieurs parrains volontaires ayant idéalement le même titre d'emploi ou la même fonction du parrainé, en se basant sur le profil de compétences attendu du parrain (annexe 2).

Note : *L'accompagnement peut se faire en rencontre de groupe si plusieurs employés désirent être parrainés et qu'un seul parrain est disponible.*

- Présenter le parrain au parrainé dans ses premières journées de travail.
- Remplir le formulaire de demande d'accès au programme (annexe 3) et l'acheminer par courriel à devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca.

2. À la réception du formulaire de demande d'accès au programme, la DSM réservera un montant maximal équivalent à 14 heures de salaire du parrain.

Note : *Les frais encourus pour les heures du parrain sont assumés par une portion du budget de la lettre d'entente no. 5 gérée par la Direction des services multidisciplinaires et ce, jusqu'à l'atteinte maximale de ce budget. Par la suite, les heures devront être assumées par le budget du service.*

3. Lors des rencontres d'accompagnement, le code de paie « **REG** » doit être utilisé par le parrain et le parrainé.

4. À la fin de la période de soutien à l'intégration seulement :

- Le parrain envoie un courriel à la DSM (devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca), en mettant son supérieur immédiat en copie-conforme, afin de préciser le nombre d'heures réelles qui a été nécessaire dans le cadre de l'accompagnement du parrainé.
- Dans son horaire (*Logibec*) et sur une même période de paie, le parrain modifie son centre de coût habituel pour celui dédié au programme, en fonction du nombre d'heures totales d'accompagnement du parrainé.

Note : *Le centre de coût dédié au programme de soutien à l'intégration est diffusé par la DSM à la fin de la période d'accompagnement.*

6 / DURÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT

- Un **minimum de 6 heures** est souhaitable pour tous, y compris les stagiaires nouvellement embauchés et les employés mutés.
- La durée d'accompagnement peut atteindre un **maximum de 14 heures** payées avec le budget dédié à ce programme, mais peut varier selon les besoins. Une prolongation peut alors être discutée avec le responsable du programme.
- Habituellement, le programme s'étale sur une **période d'environ 3 mois**.

La durée des rencontres est modulable en fonction du profil du parrainé. Voici une proposition du temps qui pourrait être alloué au programme :

- Récemment diplômé : offre de 14 h
- Nouvel employé au CISSS de Laval avec expérience : offre de 10 h
- Stagiaires embauchés, mutation, retour d'une absence long terme : offre de 6 h

Les informations transmises par le parrain s'adaptent au niveau de compétence du professionnel ou du technicien accueilli en fonction de ces profils.

7 / RESPONSABILITÉS DES DIFFÉRENTS ACTEURS

La Direction des services multidisciplinaires (DSM)

- Agir à titre de répondant du programme de soutien à l'intégration.
- Diffuser le programme de soutien à l'intégration.
- Soutenir les gestionnaires au recrutement des parrains et des parrainés.
- Encadrer et favoriser le développement des compétences des parrains.
- Soutenir les parrains tout au long du processus d'accompagnement du parrainé.
- Gérer le budget dédié au programme de soutien à l'intégration.
- Appliquer la procédure d'accès et mise en œuvre du programme, tel qu'indiqué précédemment.

Le supérieur immédiat

- Accueillir l'employé dans son service.
- Orienter l'employé.
- Informer l'employé de la possibilité d'accéder au programme de soutien à l'intégration et lui présenter le guide.
- Valider avec l'employé son besoin d'avoir recours à ce programme.
- Recruter un parrain de son service en lien avec le profil de compétences attendu (annexe 2).
- Remplir le formulaire de demande d'accès à ce programme (annexe 3) et l'acheminer par courriel à la DSM (devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca).
- Collaborer à l'intégration du nouvel employé.
- Offrir une flexibilité d'horaire afin de faciliter les rencontres de soutien à l'intégration.
- Appliquer la procédure d'accès et mise en œuvre du programme, tel qu'indiqué précédemment.

Note au supérieur immédiat :

Il est essentiel de trouver un équilibre entre les multiples connaissances à acquérir et le travail à accomplir. Confier des tâches stimulantes en début d'emploi permet de se positionner dans l'organisation et contribue à l'enracinement d'un nouvel employé.

Le parrain

Le parrain et le parrainé ont une responsabilité partagée dans le développement professionnel et l'intégration des nouvelles fonctions.

- Établir des objectifs personnalisés en fonction des axes du savoir (annexe 4) en partenariat avec le parrainé.
- Remplir la *Fiche d'intégration des apprentissages* (annexe 8) et en acheminer une copie à la DSM par courriel (devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca).
- Rencontrer personnellement le parrainé à une fréquence et une durée établie de concert.
- Fournir une compréhension des enjeux organisationnels qui se rattachent à ses fonctions.
- Entraîner le parrainé à acquérir des habiletés précises et les attitudes pertinentes reliées à sa fonction et le guider lors de son intégration dans le service (en collaboration avec la personne exerçant l'encadrement professionnel et le supérieur immédiat).
- Accompagner directement le parrainé dans une tâche précise lorsque requis (servir de modèle, « faire-avec »).
- Conseiller le parrainé en regard de situations vécues ou anticipées.
- Soutenir la progression du parrainé par des rétroactions constructives.
- Accueillir les questionnements professionnels ou techniques et y répondre.
- Demeurer disponible par le biais d'un média accessible (courriel, téléphone, etc.) pour répondre aux questions ponctuelles du parrainé entre les rencontres.
- Référer le parrainé aux bonnes personnes en fonction des besoins.
- Prendre connaissance et utiliser les outils suggérés pour l'accompagnement.
- Participer aux activités de soutien au développement des compétences du rôle de parrain offertes par la DSM.
- Appliquer la procédure d'accès et mise en œuvre du programme, tel qu'indiqué précédemment.

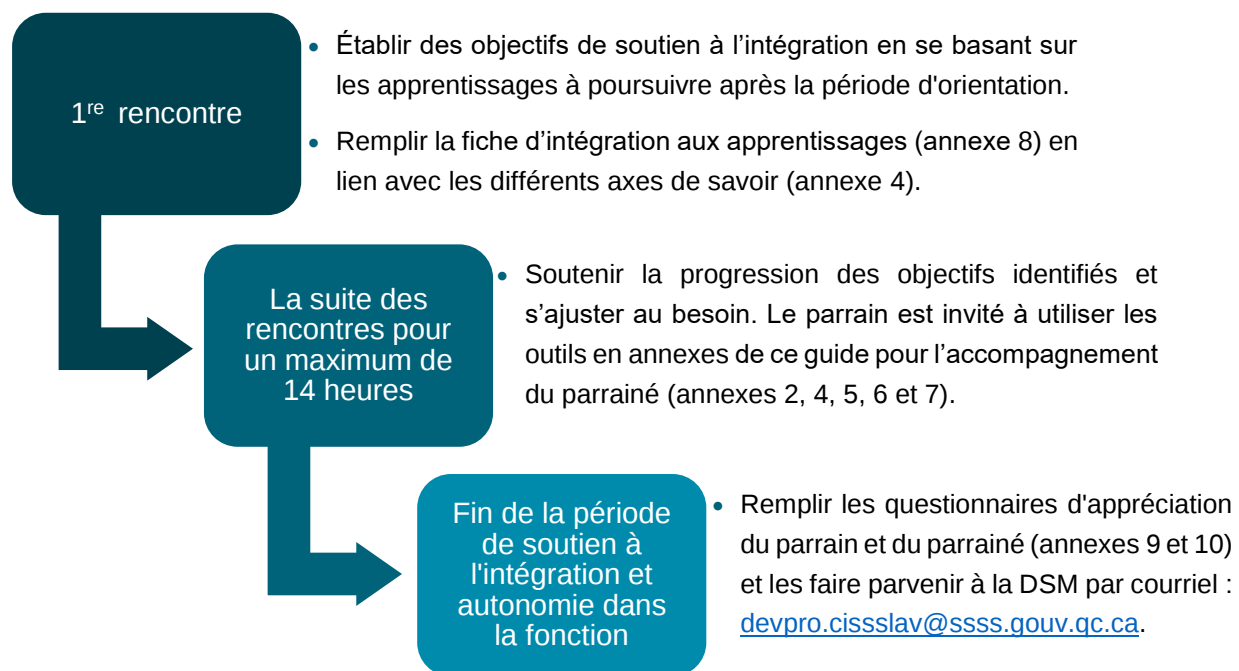
L'évaluation et la probation demeurent la responsabilité du supérieur immédiat. Cependant, dans le cadre de son accompagnement, les observations du parrain et ses rétroactions auprès du parrainé peuvent contribuer indirectement à l'identification des acquis, des forces ou encore, des défis à relever à la mi-probation. Ces constats peuvent permettre d'ajuster les objectifs de développement des compétences en vue de la probation.

Le parrainé

- Démontrer de l'ouverture et en regard de son développement professionnel.
- Analyser ses besoins de développement et fixer des objectifs avec son parrain.
- Prendre en note ses interrogations et questions d'ordre professionnel, technique et organisationnel.
- Participer aux rencontres prévues avec le parrain afin d'en tirer le plus de bénéfices possible.
- Respecter l'horaire des rencontres préétablies avec son parrain.
- Contacter son parrain au besoin.

8 / ÉTAPES DU PROGRAMME DE SOUTIEN À L'INTÉGRATION

Voici une proposition des étapes à suivre dans le cadre du programme de soutien à l'intégration.



Afin de faciliter la construction des objectifs de soutien à l'intégration, chaque service doit faire l'analyse des différents apprentissages attendus envers le parrainé, en fonction de la réalité de la fonction et des tâches. La DSM peut soutenir les services dans l'analyse de ces apprentissages.

9 / LES DEUX FONCTIONS DU SOUTIEN À L'INTÉGRATION

Fonction d'éducation

L'éducation est une composante qui englobe le soutien du parrain envers le parrainé, afin que celui-ci intègre les connaissances (savoir), les habiletés (savoir-faire) et les attitudes professionnelles (savoir-être). Elle permet donc de développer les compétences professionnelles du parrainé pour une pratique sécuritaire et efficace. Bref, le parrain a pour rôle de faciliter l'apprentissage du parrainé, de l'aider à cerner ses ressources et ses stratégies d'apprentissage, de l'intégrer à l'équipe d'intervenants et de stimuler l'intégration des nouveaux apprentissages dans un objectif d'autonomie. Pour ce faire, le parrain doit adopter une structure organisée qui encourage la pensée réflexive chez le parrainé (annexe 6). Il a aussi pour rôle de lui faire connaître la profession et de développer sa capacité d'être à l'affut des besoins de l'usager⁵.

Voici les tâches et compétences du parrain, liées à la fonction éducation :

Tâches du parrain / éducation	Compétences du parrain / éducation
• Favoriser l'apprentissage en utilisant des stratégies ou des outils stimulants. • Reconnaître le(s) style(s) d'apprentissages privilégié(s) du parrainé. • Mesurer régulièrement la progression vers l'atteinte des objectifs et en discuter avec le parrainé. • Tenir compte des dimensions affectives et cognitives de l'apprentissage. • Faciliter l'apprentissage des savoirs requis. • Reconnaître les points forts et les points à améliorer. • Fournir une rétroaction constructive continue au parrainé. • Mettre des outils d'apprentissage à la disposition du parrainé (p. ex. articles).	• Connaissances de la psychologie cognitive, des styles d'apprentissages. • Capacité à : - Être un parrain réflexif (annexe 6). - Écouter et reconnaître les difficultés et compétences du parrainé. - Utiliser diverses stratégies d'apprentissage. - Évaluer les apprentissages et encourager l'autoévaluation. - Utiliser des habitudes de communication efficace et authentique (écoute, rétroaction, transparence, cohérence). - Apporter de la clarté à ce qui est confus pour le parrainé. - Dégager le calme et la confiance nécessaires à l'apprentissage. - Favoriser l'autonomie du parrainé. - Etc.

⁵ Elcock et Sharples, 2011; Morton-Cooper et Palmer, 2000; Malik, 2007; Sood et Driscoll, cités par Driscoll et O'Sullivan, 2007; Villeneuve, 1994).

Fonction de soutien

Le but du soutien au parrainé dans ses expériences d'apprentissage est de créer une atmosphère où il se sent à l'aise de discuter de ses préoccupations et libre d'expérimenter et de faire des erreurs, sans toutefois compromettre la sécurité des usagers. Le soutien contribue à créer un climat d'apprentissage positif dans le nouvel environnement. Ainsi, le parrain augmentera la capacité du parrainé à organiser et à accomplir son travail et à gérer le stress lié à l'apprentissage et à la nouveauté du milieu. Le parrain enseignera au parrainé à établir des relations thérapeutiques dont le but est d'optimiser les interventions auprès des usagers. Il l'informera des divers enjeux relationnels reliés à l'équipe et à la direction afin d'éviter les impairs (ex. : hiérarchisation, respect des mandats ou champ de pratique des professionnels composant l'équipe, etc.). Le parrain est chargé de soutenir le parrainé dans les périodes où le stress se manifeste de façon plus intense⁶. Le parrain fait preuve de discernement s'il y a lieu de référer le parrainé au supérieur immédiat ou à tout autre personne en fonction de ses besoins.

Voici les attitudes attendues face au parrain, liées à la fonction de soutien⁷ :

Attitudes attendues face le parrain / soutien
• Demeurer calme et confiant lors de situations plus stressantes. • Établir une relation de confiance avec le parrainé. • Être à l'écoute. • Communiquer avec compassion et empathie. • Démontrer de l'ouverture et de la compréhension face au parrainé (écouter son point de vue, demander son opinion). • Désamorcer la tension créée par de nouvelles situations d'apprentissage. • Donner une rétroaction constructive. • Se montrer tolérant face aux erreurs, sans que la sécurité de l'utilisateur soit menacée. • Renforcer le sentiment d'appartenance à la profession et au milieu. • Reconnaître ses erreurs. • Ne pas porter de jugement.

⁶ (Elcock et Sharples, 2011; Morton-Cooper et Palmer, 2000; Bishop, 2007; Haynes et al., 2003; Malik, 2007; Sood et Driscoll, cités par Driscoll et O'Sullivan, 2007; Villeneuve, 1994).

⁷ (Gaipman et Anthony, 1993; Bishop, 2007; Boutet et Rousseau, 2002; Cassedy, 2010; Driscoll, 2007; Haynes et al., 2003; Kilminster et Joly, 2000; Malik, 2007; Proctor et Kaduschin, cités par Morton-Cooper et Palmer, 2000; National Council for the Professional Development of Nursing and Midwifery, 2008; Smith, 2005; Sood et Driscoll, cités par Driscoll, 2007; Villeneuve, 1994; Wagner et al., 2008)

ANNEXES

ANNEXE 1 : Aide-mémoire du programme de soutien à l'intégration

Critères d'admissibilité	Ce programme de soutien à l'intégration vise l'accompagnement des professionnels et techniciens en santé et services sociaux (catégorie 4). Ces derniers doivent : • <u>Détenir moins de deux ans d'expérience</u> dans leur profession ou dans leur nouveau poste Ils doivent également répondre à l'un des critères suivants : • Être nouvellement embauché (embauche externe) • Être nouvellement embauché <u>suite à son stage de dernière année</u> • Être déjà employé de notre établissement et <u>avoir été muté dans un nouveau service</u> • Être de <u>retour d'un congé longue durée (6 mois et plus)</u> et être en poste dans un service ayant eu des possibles changements organisationnels et opérationnels au cours du congé.
Procédure d'accès et mise en œuvre	1. Le supérieur immédiat doit : • Valider le besoin de l'employé à avoir recours à ce programme. • Identifier un ou plusieurs parrains volontaires ayant idéalement le même titre d'emploi ou la même fonction du parrainé, en se basant sur le profil de compétences attendu du parrain (annexe 2). Note : <i>L'accompagnement peut se faire en rencontre de groupe si plusieurs employés désirent être parrainés et qu'un seul parrain est disponible.</i> • Présenter le parrain au parrainé dans ses premières journées de travail. • Remplir le formulaire de demande d'accès au programme (annexe 3) et l'acheminer par courriel à devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca. 2. À la réception du formulaire de demande d'accès au programme, la DSM réservera un montant maximal équivalent à 14 heures de salaire du parrain. Note : <i>Les frais encourus pour les heures du parrain sont assumés par une portion du budget de la lettre d'entente no. 5 gérée par la Direction des services multidisciplinaires et ce, jusqu'à l'atteinte maximale de ce budget. Par la suite, les heures devront être assumées par le budget du service.</i> 3. Lors des rencontres d'accompagnement, le code de paie « REG » doit être utilisé par le parrain et le parrainé. 4. <u>À la fin de la période de soutien à l'intégration seulement :</u> • Le parrain envoie un courriel à la DSM (devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca), <u>en mettant son supérieur immédiat en copie-conforme</u>, afin de préciser le nombre d'heures réelles qui a été nécessaire dans le cadre de l'accompagnement du parrainé. • Dans son horaire (Logibec) et sur une même période de paie, le parrain modifie son centre de coût habituel pour celui dédié au programme, en fonction du nombres d'heures totales d'accompagnement du parrainé. Note : <i>Le centre de coût dédié au programme de soutien à l'intégration est diffusé par la DSM à la fin de la période d'accompagnement.</i>
Durée de l'accompagnement	• Minimum de 6 heures souhaitables pour tous, y compris les stagiaires nouvellement embauchés et les employés mutés. • Maximum de 14 heures payées avec le budget dédié à ce programme, mais peut varier selon les besoins. Prolongation peut être discuté avec la DSM. • Habituellement sur une période s'étalant sur 3 mois environ. Proposition : • Récemment diplômé : 14h • Nouvel employé avec expérience : 10h • Stagiaire, mutation, retour d'un congé long terme : 6h

ANNEXE 2 : Profil de compétences du parrain

Compétences	Composantes
Savoir accompagner	Habiletés • Faciliter l'intégration du parrain. • Faire ressortir les forces du parrainé. • Amener le parrainé à prendre une distance réflexive, à analyser de façon critique et permettre de voir la situation autrement. • Faciliter la création de liens entre les orientations du programme, celles de l'organisation et les approches utilisées dans la dispensation des services. • Manifester des qualités de pédagogue, transfert d'expertise. • Faciliter le développement des habiletés et des compétences du parrainé. • Favoriser l'autonomie, le pouvoir d'agir chez le parrainé. • Faire du renforcement positif. • Reconnaître et composer avec les forces et les limites du parrainé. Attitudes / savoir-être • Posture d'accompagnement, bienveillance, empathie. • Esprit positif et d'équipe.
Savoir communiquer	Habiletés • Pratiquer l'écoute active. • Donner de la rétroaction constructive. • Pratiquer le questionnement réflexif. • Ajuster le message à son interlocuteur. • S'exprimer verbalement d'une manière claire et précise et avec délicatesse. • Écrire d'une manière claire, précise et structurée. Attitudes • Ouverture à l'autre, respect envers les autres. • Facilité à entrer en contact avec les autres. • Ouverture aux discussions.
Savoir-être	Attitudes • Rigueur et respect des règles, politique et pratiques de l'établissement.

ANNEXE 3 : Formulaire de demande d'accès au programme

Le formulaire de demande d'accès au programme de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4) doit être complété par le supérieur immédiat et transmis à la DSM par courriel à l'adresse courriel devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca. Ce formulaire est disponible dans l'intranet dans la section **Carrefour clinique > Pratiques cliniques et professionnelles (DSI, DSM, DSP) > DSM – Volet des pratiques professionnelles > Développement professionnel**.

Pour le consulter, [cliquez ici](#).

(Ne pas utiliser cette version, mais bien le document officiel disponible dans l'intranet)

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval	
Québec	
Direction des services multidisciplinaires	
Formulaire de demande d'accès au programme de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4)	
Le terme <u>parrain</u> sera utilisé afin d'identifier l'employé d'expérience qui offrira les rencontres de soutien à l'intégration. Le terme <u>parrainé</u> permettra d'identifier l'employé nécessitant un accompagnement pour du soutien à l'intégration. Le <u>programme de soutien à l'intégration</u> est une modalité d'accompagnement dans les apprentissages et les activités de développement de la pratique professionnelle. Il est complémentaire à l'encadrement professionnel et à toutes les autres modalités de soutien de développement des compétences déjà existantes dans l'établissement. Le soutien à l'intégration est une suite logique de l'accueil et de la période d'orientation du nouvel employé.	
SECTION À COMPLÉTER PAR LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	
Identification du parrainé	
Numéro d'employé (matricule) : _____	
Nom : _____	Prénom : _____
Titre d'emploi : _____	Nombre d'années d'expérience : _____
Direction : _____	Service : _____
Coordonnées téléphonique : _____	Courriel : _____
Statut : ☐ Nouvellement embauché (embauche externe)	
☐ Nouvellement embauché suite à son stage de dernière année	
☐ Déjà employé de notre établissement et avoir été muté dans un nouveau service	
☐ Être de retour d'un congé longue durée (6 mois et plus)	
Identification du parrain	
Numéro d'employé (matricule) : _____	
Nom : _____	Prénom : _____
Titre d'emploi : _____	Nombre d'années d'expérience : _____
Direction : _____	Service : _____
Coordonnées téléphonique : _____	Courriel : _____
Taux horaire (incluant les avantages sociaux) : _____	
Identification du supérieur immédiat	

Nom du supérieur immédiat	

Date (aaaa-mm-jj)	
Transmettre ce formulaire à la personne responsable à la DSM par courriel : devpro.cissslav@ssss.gouv.qc.ca en indiquant dans l'objet du courriel « Programme de soutien à l'intégration »	
SECTION RÉSERVÉE À LA DIRECTION DES SERVICES MULTIDISCIPLINAIRES	
Date de réception de la demande : _____	
Période de soutien à l'intégration : du _____ au _____	
Nombre d'heures total d'accompagnement : _____	
Date de réception du nombre d'heures total : _____	
Date d'approbation de la paie dans Logibec-Horaire : _____	
Commentaires	

Signature	

Nom de la personne responsable du centre de coût	
Signature	
Date (aaaa-mm-jj)	

ANNEXE 4 : Les axes du savoir

	Définition	Indices de compétences
Savoir	• L'apprentissage sur le plan du savoir est présent lorsqu'il y a modification des connaissances, soit par acquisition ou réorganisation de connaissances nouvelles ou déjà acquises. • Ensemble cohérent de connaissances acquises au contact de la réalité ou par l'étude, la réflexion ou par l'expérience. Les termes utilisés : « je comprends », « j'ai appris », « j'ai découvert », « je connais », etc.	• Vise la connaissance théorique en regard du contexte organisationnel dans le milieu de travail et de son environnement. • S'intéresse à de multiples problématiques ainsi qu'aux approches favorisées dans le milieu. • Permet un regard analytique sur les situations vécues dans le cadre de l'exercice de ses fonctions. • Favorise l'engagement organisationnel et l'intégration des connaissances de base dans l'exercice de ses fonctions.
Savoir-être	Modification dans le sens d'une amélioration de la conscience de ses opinions, croyances, sentiments, perceptions, et de leur influence sur les attitudes. En somme, le savoir-être correspond à tout ce que nous savons être sur un plan personnel : attitudes, besoins, valeurs, etc. • Capacité de conduite personnelle appropriée à l'emploi considéré pour un individu. • Compétence de troisième dimension, entendue par là des compétences génériques, des habiletés transférables ou des capacités clés transversales. Les termes utilisés : « je pense que », « j'ai pris conscience de », « je suis persuadé que ».	• Fait référence à la connaissance de soi puisque les croyances, les préjugés, les valeurs, les forces, les limites ainsi que les positions idéologiques et politiques d'un employé ont nécessairement un impact sur sa façon d'être au travail. • Se traduit par des attitudes favorisant le développement des relations. • Cible la capacité de démontrer de la souplesse, de la flexibilité, de l'empathie et du respect à l'égard de nos collègues, partenaires et usagers. • Permet l'ouverture aux opinions et aux perceptions des usagers et des partenaires lors de collaborations.
Savoir-faire	• Mise en œuvre d'un savoir et d'une habileté pour une réalisation d'ordre pratique dans l'exercice d'une activité professionnelle. • L'apprentissage se définit comme étant une modification dans le sens d'une amélioration des habiletés, soit par acquisition, développement, d'habiletés nouvelles ou déjà acquises. Les termes utilisés : « je suis capable » de me servir, d'utiliser, d'élaborer, de réaliser, de faire, etc.	• Est intrinsèquement lié aux attitudes inhérentes à la communication interpersonnelle. • Cible les processus, les protocoles, les guides ainsi que les habiletés à effectuer sa fonction.
Savoir dire et écrire	• Réfère à l'utilisation de la parole pour s'exprimer. • Traduit à la fois ses connaissances, ses observations, ses opinions. • Organise sa pensée pour exprimer avec clarté et cohérence ses arguments. • Réfère à la qualité grammaticale, à la structure et à la cohérence d'un texte. • Écrit clairement.	• Cible la capacité de synthèse. • Traduit les habiletés et les attitudes découlant de l'ensemble des axes du savoir.

ANNEXE 5 : Les caractéristiques de l'apprenant adulte et les impacts sur l'apprentissage

La théorie d'apprentissage gravite autour de caractéristiques précises chez les apprenants adultes et entraîne certaines implications (élaborées par Malcom S. Knowles).

Caractéristique de l'apprenant adulte	Les besoins de l'apprenant adulte	Implications pour le parrain
Perspective : axé sur la résolution de problèmes actuels Les adultes tendent à voir l'apprentissage comme un moyen pour être plus efficaces afin de résoudre des problèmes aujourd'hui.	Tenter d'apprendre rapidement et être au fait de ce qu'il désire apprendre ou de ce qu'il doit comprendre.	L'accent doit être mis sur le parrainé. Privilégier des études de cas, des jeux de rôle, etc.
Concept de soi Les adultes veulent faire des choix en manière d'apprentissage et veulent être reconnus comme capables d'apprendre.	Climat de confiance et de respect. Occasion de prendre des décisions relativement à leur apprentissage et de le planifier.	Le parrain est un animateur plutôt qu'un professeur. Il aide le parrainé à développer son autodétermination.
Mobilisation à apprendre Les adultes veulent être compétents et sont disposés à améliorer leurs compétences dans leurs rôles sociaux et professionnels.	Occasions d'identifier ses besoins de formation en vue de s'améliorer dans son travail. Idée très nette des écarts entre où il se situe et ses aspirations en matière de compétences au travail.	Le parrain doit aider le parrainé à acquérir et à développer ses compétences et à apprendre de ses erreurs.
Expérience de vie Les adultes amènent un bagage d'expérience de toute une vie, quelle que soit leur expérience.	Activités axées sur l'expérience pour l'aider à acquérir des connaissances. En rejetant l'expérience de l'adulte, on rejette en fait l'adulte.	Le parrain doit comprendre et respecter l'expérience antérieure du parrainé et savoir interpréter cette expérience.

ANNEXE 6 : La pratique réflexive

Pour en savoir davantage sur la pratique réflexive, nous vous invitons à suivre la capsule de formation « Comprendre les principes de base de la supervision » disponible au : <https://www.cnfs.ca/professionnels-de-la-sante/formation-a-la-supervision/formation-de-base>.

*Cette formation est offerte gratuitement par le Consortium national de formation en santé de l'Université d'Ottawa.
À la fin de cette formation, vous obtiendrez un certificat de participation équivalent à 12 heures de formation.*

Le développement de la pratique réflexive contribue à améliorer les compétences du parrainé en ce qui a trait à l'exercice de la pratique professionnelle et par conséquent, à la qualité de ses décisions et de ses interventions (CNFS, 2008). **Afin de mieux comprendre l'importance de la pratique réflexive, nous vous invitons à examiner l'image suivante :**



Dans cette illustration, on peut voir deux choses : un vase ou deux profils qui se regardent. Certaines personnes pourront voir deux images après un certain temps, tandis que d'autres auront besoin d'aide, de temps et de réflexion pour les voir. Cette illustration peut être interprétée de différentes manières selon la personne qui la regarde. Selon Driscoll (2007), de telles images sont une bonne manière d'initier les parrainés à la pratique réflexive et de démontrer l'importance de la développer.

Si une image (objet statique) peut être interprétée de deux façons différentes, alors qu'en est-il d'une situation réelle? Le parrainé peut interpréter une situation d'une manière différente de celle de son parrain ou de ses collègues.

Définition de la pratique réflexive

La pratique réflexive est une manière d'examiner ses pensées, ses sentiments et ses actions, à la suite d'un événement qui interpelle le parrainé engagé dans sa pratique. (Schön, cité par Atkins et Schutz, 2008; Chaubet, 2010). La pratique réflexive permet aux parrainés de réévaluer (autoévaluation) sa pratique et de faire les changements nécessaires (Chaubet, 2010).

La pratique réflexive s'acquiert à la suite d'un entraînement intensif et volontaire. Le parrain doit encourager le parrainé à s'engager dans ce processus réflexif de sorte à améliorer son apprentissage et par conséquent, sa pratique professionnelle.

Pour faciliter le processus de réflexion, il est important d'être capable de décrire une situation, d'en effectuer une analyse critique, d'en faire une synthèse et de l'évaluer (Atkins et Murphy, cités par Atkins et Schutz 2008). La conscience de soi (self-awareness) est prérequis à la pratique réflexive (Freshwater, 2007).

Avantages de la pratique réflexive⁸

- Donne les moyens de travailler sur soi.
- Accrois les capacités d'innovation.
- Améliore le raisonnement clinique en verbalisant la pensée.
- Aide à se définir comme professionnel.
- Ouvre à la coopération des collègues.
- Permet de faire face à nos responsabilités éthiques.
- Permet de développer une confiance en soi pour le nouveau professionnel.
- Permet au parrainé d'être conscient de l'écart qui existe entre sa vision personnelle de la pratique et celle qu'il aimerait atteindre.
- Permet au parrainé d'améliorer ou de développer ses compétences.
- Permet de trouver d'autres manières d'arriver à la même solution et d'évaluer chaque résultat pour trouver lequel est le meilleur.
- Permet de faire face à l'augmentation et à la complexité des tâches quotidiennes.

⁸ (Burns, 2005; Chaubet, 2010; Driscoll, 2007; Esterhuizen et Freshwater, 2008; Hall, Davies, cité par Driscoll, 2007; Freshwater 2007; Perrenoud, 1998)

ANNEXE 7 : Les six principes andragogiques

Pour en savoir davantage sur les principes andragogiques, nous vous invitons à suivre la capsule de formation « Comprendre les principes de base de la supervision » disponible au : <https://www.cnfs.ca/professionnels-de-la-sante/formation-a-la-supervision/formation-de-base>.

Cette formation est offerte gratuitement par le Consortium national de formation en santé de l'Université d'Ottawa.
À la fin de cette formation, vous obtiendrez un certificat de participation équivalent à 12 heures de formation.

L'andragogie se réfère à la formation des adultes et aux principes liés à l'apprentissage des adultes (Boufettal *et al.*, 2009). Elle peut être appliquée en entier ou en partie, sa flexibilité étant reconnue et appréciée (Wautier et Vileyn, 2004). L'andragogie s'appuie sur la science de la planification, l'application et l'évaluation des activités éducatives. Elle est également un art, car elle tient compte du climat relationnel entre le formateur et l'apprenant adulte et chez les apprenants entre eux (Health Nexus Santé, 2003). Le rôle du parrain est de soutenir le parrainé dans ses apprentissages et de maintenir un équilibre entre les exigences de l'emploi et le degré d'autonomie à lui laisser (Health Nexus Santé, 2003; Boufettal *et al.*, 2009). Le fait d'appliquer chacun de ces principes permet de maintenir la motivation du parrainé et de stimuler sa participation à titre d'apprenant actif.

Voici les six principes andragogiques⁹ :

1. L'apprentissage correspond à ce que le parrainé veut



Le parrainé connaît ses besoins et il veut prendre son apprentissage en main. Ses comportements sont orientés vers un but pertinent et pratique pour lui.

Stratégies spécifiques :

- Dès le début du processus d'apprentissage, établir ensemble les connaissances, les forces et les compétences du parrainé; après quoi, établir les besoins et les déficiences à combler. Cet exercice permettra d'orienter les activités d'apprentissage.
- Établir des buts et des objectifs d'apprentissage selon ce que le parrainé veut savoir, ressent et maîtrise déjà.
- Évaluer l'atteinte des objectifs conjointement avec le parrainé et modifier les objectifs au gré des expériences d'apprentissage.

2. L'apprentissage est participatif

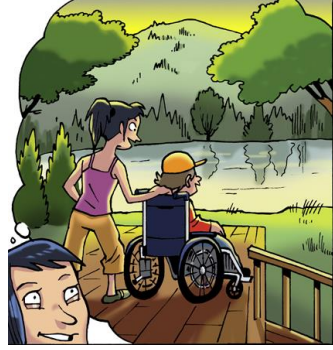


Le parrainé est autonome et autodidacte. Il apprend mieux lorsqu'il joue un rôle actif dans la prise de décision et dans la planification de l'expérience d'apprentissage et lorsque la relation parrain-parrainé est égalitaire (chacun apporte un bagage). Il aime déterminer ses objectifs d'apprentissage et participer à l'évaluation de son apprentissage.

Stratégies spécifiques :

- Promouvoir une prise de décision participative pendant l'expérience d'apprentissage (par exemple : offrir des choix de situations cliniques en fonction de divers apprentissages pour acquérir les compétences visées).
- Aider le parrainé à trouver diverses façons de développer ses compétences et de prendre en main son apprentissage.
- Permettre au parrainé de poser des questions et l'amener à trouver les réponses.
- Permettre au parrainé d'articuler, de formuler et de clarifier ses idées.
- Utiliser des activités d'apprentissage permettant au parrainé de découvrir le sens des activités cliniques auxquelles il participe. Par exemple faire une carte conceptuelle de son raisonnement à la suite d'une décision clinique.

3. L'apprentissage repose sur des expériences vécues



Le parrainé a accumulé, au fil des ans, un bagage expérientiel qui teinte les nouveaux apprentissages et qui constitue une richesse. De plus, l'apprentissage se réalise mieux s'il part d'un problème ou d'une difficulté à résoudre.

Stratégies spécifiques :

- Reconnaître et utiliser les compétences du parrainé. Ceci favorise l'application des connaissances déjà acquises à la nouvelle situation d'apprentissage.
- Donner au parrainé de fréquentes occasions de parler de ses expériences de travail antérieures et en tenir compte dans le choix des situations cliniques.

4. L'apprentissage s'accompagne de réflexion



Le parrainé apprécie réfléchir à ses apprentissages antérieurs pour les autoévaluer et en tirer des conclusions et des principes. Il fait valoir la pratique réflexive, une méthode andragogique reconnue.

Stratégies spécifiques :

- Reconnaître et permettre les échanges sur le vécu et les acquis (les trois savoirs) du parrain se rapportant à ses expériences d'apprentissage.
- S'assurer que le parrainé a l'occasion et les outils nécessaires pour réfléchir à ses apprentissages, ses idées et ses expériences.
- Conclure chaque période d'apprentissage par un retour sur ce que le parrainé veut apprendre pour acquérir les compétences visées.

5. L'apprentissage repose sur le respect du parrainé



La reconnaissance de la valeur des expériences de vie et de travail du parrainé et la confiance mutuelle sont des signes de respect à son égard. Il doit être traité comme un égal.

Stratégies spécifiques:

- S'assurer que le parrainé se sente respecté, accepté et valorisé par son parrain, ainsi que par ses collègues.
- Faire valoir ses forces, lorsque pertinent.
- Faire appel à l'expérience du parrainé et l'enrichir.
- Traiter le parrainé en fonction de ses capacités.
- Amener le parrainé à faire des liens entre ce qu'il sait déjà et les nouvelles connaissances.

6. L'apprentissage se déroule dans une atmosphère de confiance



Le climat d'apprentissage est informel, détendu, convivial, centré sur l'estime de soi et les besoins du parrainé. Ce dernier doit se sentir libre d'émettre ses opinions au parrain.

Stratégies spécifiques :

- Encourager le parrainé à être ouvert et honnête par rapport à lui-même et à ses expériences.
- Expliquer au parrainé que les différences de toutes sortes constituent une richesse et sont souhaitables.
- Expliquer au parrainé que les erreurs sont normales et font partie du processus d'apprentissage.
- Apporter soutien et collaboration tout au long de l'accompagnement.
- Établir un climat où les discussions ouvertes sont valorisées et perçues comme une méthode d'apprentissage.
- Donner au parrainé l'occasion de pratiquer les habiletés nouvellement acquises dans un environnement sécuritaire et aidant.

ANNEXE 8 : Fiche d'intégration des apprentissages

La fiche d'intégration des apprentissages doit être complétée par le parrain et le parrainé lors de leur première rencontre formelle de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4). Cette fiche d'intégration des apprentissages est disponible dans l'intranet dans la section **Carrefour clinique > Pratiques cliniques et professionnelles (DSI, DSM, DSP) > DSM – Volet des pratiques professionnelles > Développement professionnel.**

Pour y accéder, [cliquez ici](#).

(Ne pas utiliser cette version, mais bien le document officiel disponible dans l'intranet)

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval Québec  Direction des services multidisciplinaires	Programme de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4)					
Fiche d'intégration des apprentissages À remplir par <u>le parrain et le parrainé</u>, lors de la première rencontre formelle.						
Nom du parrainé : _____	Date : _____					
Nom du parrain : _____	Date : _____					
1. À la suite des notions vues lors mon orientation, je précise mes objectifs de développement professionnel à poursuivre dans le cadre de mon intégration : <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>						
2. J'identifie mes apprentissages à faire dans l'ensemble des axes du savoir (<i>savoir</i> : les connaissances théoriques / <i>savoir-être</i> : les attitudes / <i>savoir-faire</i> : les habiletés / <i>savoir dire et écrire</i>) : <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>						
3. Lectures à compléter ou activités prioritaires afin de favoriser une meilleure intégration des apprentissages ciblés précédemment : <table border="1" style="width: 100%;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>						
Retourner une copie à la DSM par courriel à l'adresse suivante : devpro.ciessler@ssss.gouv.qc.ca						

ANNEXE 9 : Questionnaire d'appréciation du parrain

À titre de parrain, vous êtes invité à remplir le présent sondage à la suite de vos rencontres de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4).

Ce sondage vise ainsi à obtenir votre rétroaction concernant votre expérience d'accompagnement.

Lien vers le questionnaire : https://fr.surveymonkey.com/r/Soutien_Integration_Questionnaire_PARRAIN

(Ctrl+clic sur le lien ou copiez-collez ce lien dans votre navigateur web)



ANNEXE 10 : Questionnaire d'appréciation du parrainé

À titre de parrainé, vous êtes invité à remplir le présent sondage à la suite de vos rencontres de soutien à l'intégration du personnel en santé et services sociaux (catégorie 4).

Ce sondage vise ainsi à obtenir votre rétroaction concernant votre expérience d'accompagnement.

Lien vers le questionnaire : https://fr.surveymonkey.com/r/Soutien_Integration_Questionnaire_PARRAINE

(Ctrl+clic sur le lien ou copiez-collez ce lien dans votre navigateur web)



**Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de Laval**

Québec

