

Programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage

Préparé par la Direction de la recherche
et de l'enseignement universitaire

Octobre 2018

Programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage est une production du Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (CISSS de Chaudière-Appalaches) :

363, route Cameron
Sainte-Marie (Québec) G6E 3E2
Téléphone : 418 386-3363

Le présent document est disponible sur le site Internet du CISSS de Chaudière-Appalaches à l'adresse suivante :
www.cisss-ca.gouv.qc.ca.

Lorsque le contexte l'exige, le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Toute reproduction partielle de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

ISBN : 978-2-550-83030-6 (Version électronique)

© Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches, 2018

Remerciements

AUTEURES

Eve Robitaille

Agente de planification, de programmation et de recherche, Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire (DREU)

Karine Dumont

Conseillère-cadre au développement de la mission universitaire, DREU

COLLABORATRICES

Lisa Fortier

Agente de planification, de programmation et de recherche, DQPE

Geneviève Martin

Agente de planification, de programmation et de recherche, DQPE

Julie Breton

Agente de planification, de programmation et de recherche, DREU

MISE EN PAGE ET RÉVISION

Diane Balleux

Technicienne en administration, DREU

Patrick Langlois

Technicien en administration, DREU

SOUS LA DIRECTION DE

Véronique Boutier

Directrice de la recherche et de l'enseignement universitaire

Marlène Viger

Directrice adjointe de la recherche et de l'enseignement universitaire

CONSULTATIONS RÉALISÉES AUPRÈS DE

L'équipe de l'enseignement de la DREU

Le comité consultatif des superviseurs de stage

Les directions du CISSS de Chaudière-Appalaches

Liste des sigles

Acronyme	Nom complet
CDD	Comité de direction
CEDO	Centre d'expertise en développement organisationnel
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
DOEPE	Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique
DREU	Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire
DRFA	Direction des ressources financières et approvisionnement
DRHCAJ	Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
DST	Direction des services techniques
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux

Table des matières

Remerciements	ii
Liste des sigles.....	iii
Introduction	1
1. Recension des données.....	2
1.1 Mise en contexte.....	2
1.2 Incitatifs à la supervision.....	2
1.3 Enjeux potentiels à la supervision.....	3
2. Mission, vision et valeurs du CISSS de Chaudière- Appalaches	5
3. Direction responsable et partenaires impliqués	6
4. But et objectifs du programme	7
5. Clientèle cible	8
6. Ressources	9
7. Mesures de soutien et de reconnaissance.....	11
7.1 Mesures financées par 80 % des revenus de stage.....	11
7.2 Mesures financées par 20 % des revenus de stage.....	11
7.3 Autres mesures.....	13
8. Effets anticipés	17
9. Contraintes et conditions de succès.....	18
Conclusion	19
Bibliographie	20

Liste des figures

Figure 1- But et objectifs du programme.....	7
Figure 2 - Résumé des mesures de soutien et de reconnaissance.....	16

Introduction

À la suite de la fusion des établissements de santé et de services sociaux résultant de l'adoption de la Loi 10, l'équipe de l'enseignement du Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (CISSS de Chaudière-Appalaches), était soucieuse de maintenir une offre de stage auprès des maisons d'enseignement tout en répondant aux besoins des superviseurs de stage. Elle a donc mis en place une structure uniforme de gestion des stages au sein de l'organisation en créant un « modèle intégrateur » basé sur la gestion des stages par discipline, favorisant la collaboration avec les partenaires. Ce modèle a rapidement été reconnu par les maisons d'enseignement pour son accessibilité ainsi que son efficacité.

Considérant les nombreux bénéfices liés à la supervision de stagiaires, l'équipe de l'enseignement avait non seulement le souci de maintenir une offre de stage auprès des maisons d'enseignement, mais également de l'optimiser en développant une culture d'enseignement intégrée à la mission de l'organisation tout en soutenant le développement de la mission universitaire. Pour y arriver, l'équipe de l'enseignement de la Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire (DREU) met en place des mesures de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage, harmonisées sur l'ensemble de son territoire. Un éventail de moyens est donc déployé afin de rejoindre les nombreux superviseurs actifs et potentiels au sein du CISSS de Chaudière-Appalaches et leur démontrer toute l'importance qu'ils représentent pour l'organisation.

Le présent document met en lumière les assises théoriques du programme qui permettent, notamment, de mieux comprendre le contexte sous-jacent à l'implantation de ces mesures de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage. La structure du programme et ses composantes, ainsi que les contraintes attendues et les conditions de succès liées à son implantation, sont également exposées.



1. Recension des données

1.1 Mise en contexte

Pour répondre à la mission du CISSS de Chaudière-Appalaches et en parfaite cohérence avec le développement de la mission universitaire, la DREU souhaite contribuer au développement de l'excellence des soins et services offerts à la population, et l'accueil des stagiaires constitue un incontournable pour y arriver. En effet, la littérature démontre que le fait de superviser des stagiaires apporte différents bénéfices sur la qualité des pratiques et l'amélioration continue, tels l'accès aux connaissances récentes et des occasions de pratiques réflexives et d'introspection pour les superviseurs (CNFS, 2011). Également, dans un contexte où l'attraction et la fidélisation des meilleurs talents constituent un enjeu important au sein de l'organisation, la formation pratique est considérée comme essentielle afin de profiter d'une capacité accrue de recrutement et d'une plus grande productivité des anciens stagiaires suite à l'embauche (Paquette, Leclerc, Jacob et Reed, 2016).

En 2017-2018, les données statistiques établies par la DREU indiquaient près de 3 000 stagiaires accueillis dans les diverses installations du CISSS de Chaudière-Appalaches. Environ 1 500 employés de l'organisation étaient des superviseurs actifs, provenant des directions cliniques et de soutien. Bien que ces données soient à l'honneur du CISSS de Chaudière-Appalaches, force est de constater que l'offre de supervision demeure un défi de taille pour répondre aux demandes de stages des maisons d'enseignement. Outre le fait que les demandes augmentent dans certains programmes, en raison notamment de l'accroissement des admissions, et que le nombre d'employés dans certaines disciplines soit plus restreint, le recrutement et la rétention des superviseurs semblent être des éléments déterminants de ce défi.

1.2 Incitatifs à la supervision

À la suite d'un sondage administré auprès d'employés du CISSS de Chaudière-Appalaches en novembre 2015, près de 55 % des 381 répondants ont affirmé avoir besoin d'incitatifs pour superviser des stagiaires. Voici les principaux incitatifs relevés dans la littérature, dans les résultats de ce sondage et suite à différents contacts avec des superviseurs du CISSS de Chaudière-Appalaches.

- **Le soutien organisationnel**

Le soutien de l'organisation pour accompagner les superviseurs, favoriser le développement de leur sentiment d'auto-efficacité et les dégager de certaines tâches administratives inhérentes aux stages, constitue un levier important pour le recrutement et la rétention des superviseurs de stage (Leclerc, Jacob, et Paquette, 2014). Ce soutien peut se traduire par la mise en place de divers mécanismes et stratégies, tels que :

- L'adoption d'une politique de gestion des stages;
- La mise en place d'un comité traitant de l'enseignement ou de la formation pratique dans l'établissement;
- L'organisation de séances de formation à la supervision;
- La prise en charge des aspects logistiques liés aux stagiaires (accueil, espace de travail, etc.);
- La mise en place de groupes de partage ou d'un système de parrainage entre les superviseurs;
- La mise à disposition de ressources et d'outils de travail.

- **L'aménagement du temps ou de la charge de travail en période de supervision**

À titre d'exemple, Leclerc, Jacob, et Paquette (2014) présentent l'allègement de la tâche clinique ou la création d'une banque d'heures de remplacement comme étant des mesures susceptibles d'inciter les intervenants à s'engager dans la supervision de stage. Dans cette même optique, 32 % des répondants de notre sondage interne de novembre 2015 mentionnent le désir d'obtenir de la libération afin d'effectuer des tâches liées à la supervision. Les

superviseurs du comité consultatif questionnés au CISSS de Chaudière-Appalaches nomment également le souhait que la supervision soit incluse dans le calcul de la charge de travail.

- **La reconnaissance et la valorisation du rôle de superviseur**

Selon Leclerc, Jacob et Paquette (2014), la majorité des superviseurs considère la supervision comme une expérience enrichissante et stimulante, une occasion d'introspection et un moyen de maintenir ses compétences à jour. De plus, au CISSS de Chaudière-Appalaches, plusieurs superviseurs interrogés expliquent leur motivation à s'impliquer afin de former la relève et favoriser l'embauche. Ils souhaitent aussi redonner au suivant, ayant eux-mêmes déjà bénéficié d'un stage. D'autres soulignent simplement le plaisir d'enseigner et de vivre une occasion de partager et d'échanger. La valorisation dans le contexte de supervision, qui consiste à faire la promotion du rôle de superviseur et de ses retombées positives, tout en accordant du mérite au rôle de superviseur, se veut donc un incitatif précieux à la supervision de stage, tout comme la reconnaissance.

D'ailleurs, selon le Programme de reconnaissance du CISSS de Chaudière-Appalaches (2017) auquel la DREU adhère, une pratique de gestion des ressources humaines axée sur la reconnaissance favorise la mobilisation, l'engagement, la satisfaction au travail et la rétention du personnel. Selon Leclerc, Jacob et Paquette (2014), différentes stratégies de reconnaissance peuvent être mises en place, telles que l'organisation d'une activité de reconnaissance ou encore, l'octroi d'avantages comme l'accès à de la formation ou à un congé. Également, dans le contexte où les supérieurs immédiats et les responsables des stages semblent avoir un impact important sur la motivation des superviseurs, plusieurs autres marques de reconnaissance peuvent être appliquées : processus d'accréditation des superviseurs, remerciements personnalisés, etc. Les données recueillies par le biais du sondage interne réalisé en novembre 2015 vont dans le même sens : 64 % des répondants aimeraient des activités de formation liées à leur discipline et 31 % des répondants aimeraient une journée de répit, alors que certains ajoutent en commentaire que le simple fait d'obtenir un mot de remerciement est suffisant. Selon le Programme de reconnaissance du CISSS de Chaudière-Appalaches (2017), une grande marque de reconnaissance exprimée envers les employés est la confiance, et ce, lorsqu'elle s'accompagne d'actions favorisant l'autonomie et la latitude décisionnelle, ce qui est en lien direct avec l'incitatif suivant.

- **La gestion individuelle des revenus de stage**

L'expérience démontre que la motivation à superviser est accentuée par une gestion individuelle des revenus de stage. Selon le Consortium national de formation en santé (2016), les cibles des maisons d'enseignement ont été atteintes au CISSS de Québec-Nord, suite à la mise en place de mesures d'encouragement impliquant une gestion individuelle des revenus de stage. Les superviseurs de stage se sentaient reconnus et avaient davantage d'intérêt à s'impliquer. Ces mesures novatrices ont d'ailleurs été reconnues comme pratique exemplaire par Agrément Canada en janvier 2014 (CISSS Québec-Nord, 2014). Les résultats de notre sondage interne de 2015 abondent aussi dans ce sens : 60 % des répondants souhaitent une gestion individuelle des revenus de stages.

1.3 Enjeux potentiels à la supervision

- **Les exigences de la tâche : formation, temps et énergie**

La supervision de stage exige, certes, des compétences professionnelles et pédagogiques. Or, selon l'étude de Leclerc, Jacob, et Paquette (2014), environ la moitié des intervenants qui n'ont jamais vécu cette expérience, mais qui envisagent le faire prochainement, estiment ne pas être suffisamment formés en supervision. Il est à noter que certaines maisons d'enseignement offrent des formations spécifiques à la supervision pour leur discipline (ex. : formations offertes pour les superviseurs d'étudiants en service social), mais ces formations ne peuvent profiter à tous les superviseurs du CISSS de Chaudière-Appalaches, provenant de disciplines variées ou de niveaux scolaires différents. Des superviseurs peuvent aussi avoir une difficulté à suivre les formations en temps opportun (dates des offres de formation ou difficulté de libération).

De plus, la charge de travail reliée à la supervision d'un stagiaire (temps et énergie) est identifiée par les superviseurs comme étant un obstacle important à la supervision de stage (Leclerc, Jacob, et Paquette, 2014). D'ailleurs, dans les résultats du sondage interne de 2015, 54 répondants sur 381 ont souligné en commentaire le fait qu'il est exigeant de superviser un stagiaire. Dans un contexte où l'alourdissement de la charge de travail est de plus en plus exprimé par le personnel du réseau de la santé et des services sociaux, ces contraintes liées aux compétences, au temps et à l'énergie exigés par la supervision se font d'autant plus sentir.

- **L'organisation du travail**

La multitude de changements, exacerbés depuis la fusion des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, a créé de l'instabilité pouvant influencer la volonté de certains employés à exercer la fonction de superviseur. Cette fonction n'étant pas inscrite dans la description des postes ou des tâches de la plupart des employés, la supervision demeure un acte volontaire. Les responsables de stage de l'équipe de la DREU se voient parfois refuser des offres de stage car le superviseur potentiel vit de l'incertitude ou des changements dans ses tâches. L'employé étant souvent en période d'adaptation liée à sa situation professionnelle, considère sa situation peu propice à s'investir dans la supervision de stagiaire. Cette instabilité touche également les gestionnaires, qui sont à ce moment moins portés à mobiliser leur équipe face à la supervision de stage. Également, certains problèmes logistiques ressortent au CISSS de Chaudière-Appalaches comme une contrainte à recevoir des stagiaires, tel le manque de locaux ou d'équipements pour accueillir les stagiaires. Aussi, certaines offres de stage provenant de milieux plus éloignés des maisons d'enseignement ne sont pas toujours comblées. Dans ce contexte, ce sont souvent les mêmes employés qui supervisent et qui sont sollicités pour le faire, ce qui peut amener un sentiment de pression et un possible épuisement, comme rapporté lors d'un comité consultatif de superviseurs, mis en place en février 2018 par la DREU.

Ce comité consultatif fait également état que certains critères des maisons d'enseignement sont peu adaptés à la réalité du terrain (ex : objectifs de stage, critères d'évaluation, durée du stage). Des superviseurs dénoncent également la difficulté de certaines maisons d'enseignement à s'ajuster ou à leur transmettre toute l'information utile à l'accompagnement du stagiaire.

- **La variabilité des revenus de stage et des mesures d'encouragement pour la supervision de stage**

Aux facteurs précédents s'ajoute le manque d'harmonisation sur la gestion des revenus de stage. En effet, à travers le réseau de la santé et des services sociaux du Québec, il n'existe pas, actuellement, de balises assurant l'homogénéité des mesures d'encouragement à la supervision de stage et de la gestion des revenus de stage. Aussi, avant l'entrée en vigueur de la Loi 10, cette hétérogénéité existait entre les anciens établissements de la région de Chaudière-Appalaches. Il est important d'ajouter que les revenus de stage, qui consistent en une allocation financière offerte par certaines maisons d'enseignement aux milieux accueillant les stagiaires, ne concernent pas toutes les disciplines et peuvent être également variables selon la maison d'enseignement, le programme et le type de stage.

2. Mission, vision et valeurs du CISSS de Chaudière-Appalaches



Le CISSS de Chaudière-Appalaches a pour mission de maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population qu'il dessert.

Pour réaliser sa mission, en cohérence avec sa vision « Des gens de cœur unis pour votre mieux-être » l'organisation s'appuie sur un personnel engagé, compétent et humain, et s'engage à mettre en œuvre des pratiques de gestion répondant aux valeurs du CISSS de Chaudière-Appalaches (humanisme, collaboration et équité).

Une de ces pratiques consiste à prendre soin de la santé et du mieux-être de la population, tout en soutenant le développement des personnes œuvrant au sein de son organisation. Pour ce faire, le CISSS de Chaudière-Appalaches tend à reconnaître la contribution des personnes à sa mission, à appliquer une

approche qui favorise le développement des compétences de la personne ainsi qu'à créer un environnement de travail sain et stimulant.

Dans cette visée, le programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage a été développé dans le respect de la philosophie du CISSS de Chaudière-Appalaches et en cohérence avec la réalisation de la démarche « Entreprise en santé » qui vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail. Le programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage s'appuie également sur l'énoncé de mission universitaire de notre organisation.

- **Énoncé de mission universitaire**

« Le CISSS de Chaudière-Appalaches, fort de ses acquis dans le domaine de l'enseignement et de la recherche, souhaite soutenir le développement d'une mission universitaire intégrée en mettant la connaissance, la formation et l'innovation au profit de l'amélioration de la performance des soins et services rendus à ses usagers. Pour ce faire, la contribution de toutes les personnes œuvrant dans notre organisation est requise afin d'actualiser et maintenir une culture d'évolution des savoirs, d'amélioration des pratiques tant cliniques qu'administratives ainsi que de partages des connaissances entre nous, avec nos stagiaires et avec nos multiples partenaires. Être reconnu pour sa contribution à l'avancement et à la mobilisation des connaissances ainsi qu'à la formation de sa relève, fait du CISSS de Chaudière-Appalaches, une organisation apprenante ayant des visées d'excellence pour la population qu'elle dessert. »

3. Direction responsable et partenaires impliqués

Le programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage est sous la gouverne de la DREU.

Dans le cadre de son offre de service pour l'enseignement, la DREU transige avec **une cinquantaine de maisons d'enseignement pour plus de 70 programmes d'études, de niveaux professionnel, collégial et universitaire.**

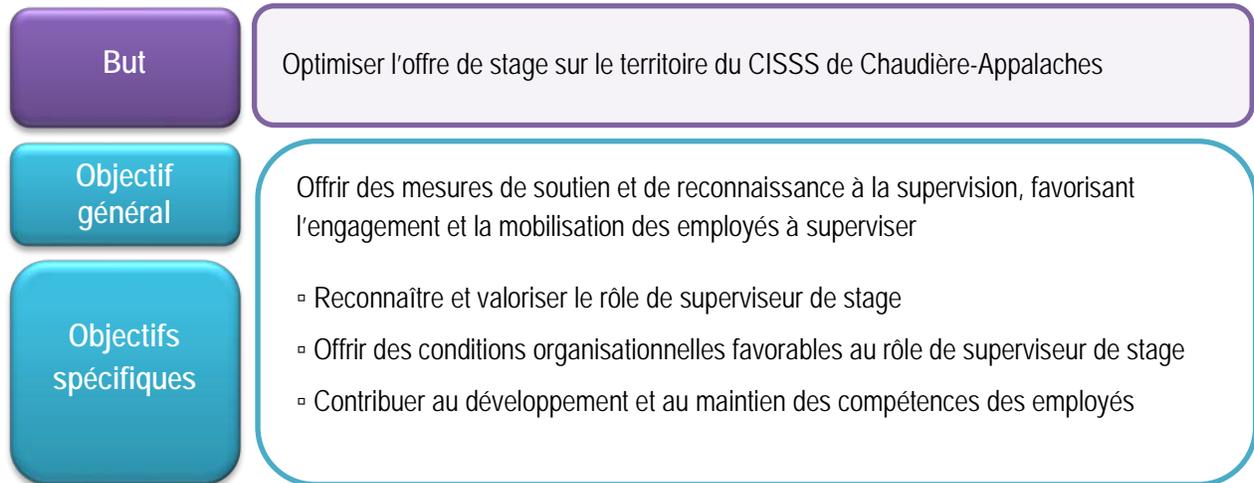
Le CISSS de Chaudière-Appalaches reçoit des stagiaires au sein de toutes les directions, provenant de disciplines variées, des milieux cliniques, administratifs et de soutien, et ce, partout sur le territoire. Tout le personnel gravitant autour du stagiaire, en collaboration avec les superviseurs, contribue au succès de l'accueil du stagiaire et de sa formation pratique.

La DREU a aussi besoin de la collaboration du personnel d'encadrement, qui représente un ancrage important à la mobilisation des employés à s'impliquer dans les activités de supervision de stage et à l'actualisation des différentes mesures de soutien et de reconnaissance. Enfin, la DREU peut compter sur l'appui de la Direction générale qui n'hésite pas à réitérer l'importance qu'elle accorde à l'enseignement au sein du CISSS de Chaudière-Appalaches et au développement de la mission universitaire.

4. But et objectifs du programme

La figure 1 présente le but et les objectifs du programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage.

Figure 1- But et objectifs du programme



5. Clientèle cible

Ce programme s'adresse à l'ensemble des employés et du personnel d'encadrement du CISSS de Chaudière-Appalaches. Il vise particulièrement les employés qui répondent aux critères des maisons d'enseignement de tout niveau pour être superviseurs de stage.

Les superviseurs de stage visés par les mesures de soutien et de reconnaissance proviennent des différentes installations et directions du CISSS de Chaudière-Appalaches. Ils peuvent être des titulaires de postes sur différents quarts de travail ou des employés occasionnels qui occupent des assignations équivalentes au temps du stage prévu à superviser. Les superviseurs peuvent également être du personnel d'encadrement.

Enfin, ils peuvent superviser des stages très variés ayant des objectifs d'observation ou d'intervention et de durée pouvant aller d'une journée à plusieurs mois.

6. Ressources

6.1 Financières

Les revenus de stage, une ressource financière au cœur du présent programme, consistent en une allocation financière, offerte par certaines maisons d'enseignement au terme d'un stage. Les montants de revenu de stage sont variables selon la maison d'enseignement, la discipline et le type de stage. Cette rétribution sert principalement à dédommager les milieux de stage pour les ressources qu'ils allouent à l'accueil et à la supervision de stagiaires (Duchaine, 2016). Le CISSS de Chaudière-Appalaches a pris la décision d'utiliser entièrement les revenus de stage octroyés par les maisons d'enseignement pour offrir aux superviseurs des mesures de soutien et de reconnaissance.

6.2 Humaines

En ce qui a trait aux ressources humaines, le programme compte actuellement sur une diversité de ressources humaines ayant des rôles distincts et complémentaires.

- L'équipe entière de l'enseignement de la DREU (personnel administratif, agentes de planification, programmation et recherche et gestionnaires) contribue à l'actualisation, à la promotion et à l'amélioration continue des mesures mises en place.
- Les maisons d'enseignement collaborent étroitement avec l'équipe de l'enseignement de la DREU.
- Une adjointe à l'enseignement assure le traitement des mesures d'encouragement à la supervision.
- Une équipe de formateurs organisationnels internes anime les ateliers de formation à la supervision.
- Les gestionnaires des superviseurs adhèrent à la culture d'enseignement, sollicitent leurs employés pour superviser des stagiaires, valident les offres de stage et les demandes des superviseurs liées aux trois mesures d'encouragement et actualisent les différentes mesures de soutien et de reconnaissance auprès de leurs équipes.
- La Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) collabore à l'élaboration de différents moyens de diffusion et de promotion tout en jouant un rôle-conseil auprès de la DREU, actualise la procédure d'embauche de stagiaire en collaboration avec la DREU et signifie les attentes aux employés quant à leur implication dans les activités d'enseignement. Elle assure aussi un suivi aux dossiers des employés en lien avec les demandes d'activités de développement des compétences pour les superviseurs.
- La Direction des ressources financières et approvisionnement (DRFA) traite les facturations des revenus de stage, la paie et les demandes de remboursement des frais associés aux mesures d'encouragement à la supervision.
- La Direction des services techniques (DST) assure la préservation des locaux existants dédiés à l'enseignement et contribue au développement ou à l'amélioration des espaces permettant d'accueillir des stagiaires.
- L'équipe de direction adhère au présent programme, collabore à la promotion et à la planification de l'enseignement, veille à ce que les activités d'enseignement soient une responsabilité partagée et intégrée, puis s'assure de la mise en place des conditions favorables à l'enseignement.

6.3 Organisationnelles

Plusieurs outils sont développés pour soutenir l'implantation de ce programme.

- Un système informatique permet à la DREU de gérer les stages et les revenus de stage associés, disponible pour consultation par les superviseurs par le biais de leur propre compte superviseur.
- Une section « Stages » dans l'espace intranet, comprend, entre autres, des outils et documents pour soutenir les superviseurs.

- Une section « Information pour les stagiaires » sur le site internet du CISSS de Chaudière-Appalaches, guide les stagiaires.
- Une formation et un guide sont offerts aux gestionnaires du CISSS de Chaudière-Appalaches.
- Des documents de communication font la promotion des mesures de soutien et de reconnaissance, par exemple :
 - Un dépliant « Au CISSS de Chaudière-Appalaches, on encourage la supervision de stage! » présente les avantages de la supervision, les mesures d'encouragement et la procédure pour s'impliquer (2016) ;
 - Des articles publiés par le journal interne l'Interligne ;
 - Des publications sur la page Facebook du groupe officiel des employés du CISSS de Chaudière-Appalaches ;
 - Des mémos d'information diffusés par le biais de l'infolettre des gestionnaires, des courriels aux superviseurs et des notes de service transmises par la chaîne de communication.

7. Mesures de soutien et de reconnaissance

Pour favoriser la réussite du présent programme, la DREU propose une multitude de mesures de soutien et de reconnaissance qui se manifestent de différentes façons, tel que suggéré par Brun et Dugas (2002) : individuelle et collective, formelle et informelle, régulière et ponctuelle, pécuniaire et non pécuniaire. Cet éventail de mesures complémentaires est également justifié par le fait que la DREU considère la supervision de stagiaires comme une responsabilité partagée (organisationnelle, d'équipe et individuelle), nécessaire à l'atteinte des hauts standards d'excellence en offrant des environnements apprenants et des occasions de partage de connaissances, en cohérence avec son énoncé de mission universitaire.

7.1 Mesures financées par 80 % des revenus de stage

La DREU distribue 80 % des revenus de stage, directement aux superviseurs qui accompagnent et évaluent un stagiaire, afin que ceux-ci en bénéficient individuellement selon des modalités définies. Pour les disciplines où les maisons d'enseignement ne fournissent pas ou peu de revenus de stage, la DREU octroie aux superviseurs concernés une compensation financière afin que chaque superviseur obtienne 5 \$ de revenus de stage par jour, jusqu'à concurrence de 400 \$ par année financière. Ces modalités pourront être ajustées selon les ressources disponibles et des communications seront alors réalisées, le cas échéant. Chacun a un compte superviseur accessible de l'interne et de l'externe et peut utiliser les sommes qui lui sont allouées, avec l'accord de son gestionnaire, selon les critères énumérés ci-dessous. Un tutoriel détaillé est également disponible sur l'intranet pour guider les superviseurs dans la consultation de leur compte superviseur et dans l'utilisation des revenus de stage.

- **Trois mesures d'encouragement à la supervision**

Les revenus de stage peuvent être utilisés par les superviseurs de la façon suivante :

1. S'inscrire à des activités de développement ou de maintien des compétences en lien avec ses fonctions dans l'organisation, ainsi que payer les frais associés à l'activité;
2. Bénéficier, suite à une supervision de stage, d'un temps personnel payé (journée(s) ou demi-journée) en reconnaissance de l'effort investi, au moment où le programme/service du superviseur le permet;
3. Être libéré pendant le stage afin d'assurer des tâches de supervision, dont l'accueil du stagiaire et l'évaluation de stage, lorsque le programme/service du superviseur le permet.

Chaque mesure est définie clairement et accompagnée d'une trajectoire que les superviseurs et gestionnaires doivent suivre avec rigueur afin de s'en prévaloir. Toutes les informations sont disponibles dans l'intranet.

7.2 Mesures financées par 20 % des revenus de stage

Une portion correspondant à 20 % des revenus de stage est conservée par l'équipe de la DREU afin d'assumer les frais liés au développement de diverses mesures de soutien et de reconnaissance aux superviseurs de l'organisation. Voici les activités proposées, qui pourront être bonifiées et ajustées selon les besoins :

- **Formation à la supervision**

Afin de favoriser le sentiment de compétence des superviseurs, des ateliers de formation à la supervision sont offerts régulièrement par une équipe de professionnels du CISSS de Chaudière-Appalaches, formée et alimentée sur les meilleures pratiques à la supervision de stagiaires. Cette mesure a pour objectif de contribuer à la qualité de la formation pratique et vient contrer l'obstacle identifié concernant le manque de formation à la supervision, en particulier pour les intervenants qui n'exercent pas encore de supervision (Leclerc, Jacob, et Paquette, 2014). L'invitation à la formation est transmise de façon générale par différents moyens de communication (infolettre des

gestionnaires, Interligne, page Facebook du groupe officiel des employés). De plus, dès l'automne 2018, les superviseurs étant à leur première expérience de supervision recevront une invitation personnelle à participer à cette formation. L'inscription de l'employé intéressé à la formation se fait par son gestionnaire ou par une tierce personne déléguée par ce dernier. La DREU assume les frais associés à la libération des superviseurs et des formateurs organisationnels, ainsi que les frais de déplacement associés. Des attestations de participation à la formation sont également remises aux participants.

- **Prêts d'ordinateurs portables aux stagiaires**

Pour compenser le manque d'espace et d'équipements pour les stagiaires, obstacle présent dans plusieurs installations du CISSS de Chaudière-Appalaches, la DREU offre pour les stagiaires la possibilité d'obtenir un ordinateur portable, lorsque disponible pour la durée du stage, à la demande de leur superviseur. Cette mesure offre donc une alternative afin de soutenir les superviseurs en permettant aux stagiaires d'être plus autonomes et efficaces.

- **Projets soutenant l'enseignement**

Des projets soutenant l'enseignement sont réalisés annuellement afin de répondre à des demandes et besoins des superviseurs, et ce, avec l'accord de leur gestionnaire. Leur réalisation permet aux superviseurs de stage et aux stagiaires d'évoluer dans un environnement accueillant et favorable aux activités d'apprentissage, en offrant notamment la disponibilité d'outils pédagogiques. Les projets proposés peuvent être, par exemple, l'achat d'équipements, la libération de temps pour élaborer du matériel spécifique, la libération de temps pour planifier et expérimenter de nouveaux modes de supervision, l'aménagement de locaux liés à l'enseignement et à l'accueil de stagiaires, etc. Pour être sélectionné, le projet doit servir à soutenir les activités d'enseignement de l'organisation et doit être réalisable à court terme, sans engager de récurrence au plan financier. Suite aux appels de projets, les superviseurs peuvent soumettre leur demande en remplissant un formulaire qui devra être approuvé par leur gestionnaire.

- **Comité consultatif de superviseurs**

En février 2018, un comité consultatif de superviseurs a été créé au sein du CISSS de Chaudière-Appalaches afin que les membres superviseurs participent et collaborent avec la DREU quant à l'amélioration continue des activités d'enseignement. Les participants s'assurent également que les mesures de soutien et de reconnaissance correspondent aux besoins réels des superviseurs et que les mesures puissent évoluer en tenant compte des réalités vécues par ceux-ci. Ce comité est composé de représentants de l'équipe de la DREU ainsi que de superviseurs volontaires à s'impliquer et reconnus comme ayant à cœur la formation de la relève. Les superviseurs sont également représentatifs de la réalité de leurs pairs. Ils sont de disciplines variées et proviennent de différentes directions sur le territoire du CISSS de Chaudière-Appalaches. Le comité, qui est propice aux échanges et aux opportunités de collaboration, se réunira à quelques reprises de façon annuelle. Les frais de libération et de déplacement des superviseurs seront assumés par la DREU. L'intérêt et la disponibilité des membres à s'impliquer seront évalués annuellement et des remplacements se feront au besoin, toujours en s'assurant d'une représentativité des superviseurs de stage.

- **Activités reconnaissances**

Depuis le printemps 2018, l'équipe de l'enseignement de la DREU organise des activités reconnaissances pour les superviseurs de stage et les gestionnaires impliqués. Par ces activités, la DREU souhaite remercier et reconnaître les superviseurs, leur insuffler un sentiment d'appartenance et de fierté et permettre un lieu d'échange contribuant du

même coup à leur motivation à superviser. L'activité peut prendre différentes formes telles qu'une soirée avec bouchées, une conférence, des témoignages, des tirages et remises de prix, etc.

- **Séances d'information sur les services de la DREU et sur le rôle de supervision**

En réponse au défi de communication envers le personnel œuvrant au CISSS de Chaudière-Appalaches, la DREU offre des séances d'information, en modalité complémentaire utilisée pour rejoindre les superviseurs. Un calendrier détaillé des séances est disponible sur l'intranet. Elles visent à informer les superviseurs sur leur rôle et sur les outils et mesures à leur disposition, en abordant différents thèmes, selon les besoins évolutifs des superviseurs (ex. : l'accueil des stagiaires, les différents outils sur l'intranet, les mesures d'encouragement, l'accompagnement d'un stagiaire en difficulté, etc.). Les séances d'information peuvent également prendre différentes formes, selon les besoins des superviseurs et le contexte (ex. : rencontres des équipes, tournée dans les installations, capsules vidéos).

7.3 Autres mesures

- **Accompagnement des responsables des stages**

L'équipe de la DREU, qui planifie et coordonne les stages, demeure une ressource précieuse auprès des superviseurs afin de les soutenir dans leur rôle et de les guider tout au long du stage, ainsi qu'en cas de difficulté ou de questions. Elle assure également les liens avec les maisons d'enseignement par une collaboration étroite et favorise la transmission de l'information utile vers les superviseurs. Pour simplifier et garantir la prise en charge de toute question ou demande, la DREU a également créé une adresse courriel générique de guichet unique : enseignement.ciSSsca@ssss.gouv.qc.ca.

- **Section « Information pour les stagiaires » sur le site internet du CISSS de Chaudière-Appalaches**

En réponse au besoin de soutien lié à l'aspect logistique de l'accueil des stagiaires, ceux-ci sont invités à consulter avant le début du stage, une section d'information leur étant destinée sur le site internet du CISSS de Chaudière-Appalaches. Ils ont ainsi accès aux renseignements généraux et sont guidés sur leurs responsabilités à assumer avant, pendant et après leur stage. Cette mesure favorise l'autonomie des stagiaires et contribue du même coup à dégager les superviseurs de certaines tâches liées à l'accueil.

- **Outils pour les stagiaires**

Pour optimiser leur expérience de stage et favoriser leur autonomie, tout en dégageant les superviseurs, les stagiaires ont accès à une section spéciale sur l'intranet qui regroupe différents documents internes. Ils peuvent également accéder aux connaissances en profitant des services gratuits de la BiblioTech du CISSS de Chaudière-Appalaches, dont ClinicalKey (bibliothèque virtuelle).

- **Outils pour les superviseurs**

Pour soutenir les superviseurs et les guider tout au long du stage, toute l'information relative à leur rôle de supervision est regroupée dans une section de l'intranet. Ils y retrouvent, entre autres, un aide-mémoire, un guide d'entrevue préstage, l'information utile à l'utilisation des mesures d'encouragement, des liens vers des activités de développement pédagogique, etc. Cette section sera régulièrement bonifiée pour optimiser le soutien offert. D'ailleurs, un guide complet du superviseur de stage regroupant toute l'information utile sera rendu disponible.

- **Procédure d'embauche de stagiaires**

Les employés, eux-mêmes à risque d'être affectés par la pénurie de personnel, peuvent être motivés à superviser pour favoriser le recrutement d'une relève qualifiée dans leur domaine. Une procédure a donc été approuvée par le comité de direction pour favoriser l'embauche des stagiaires et ainsi reconnaître l'investissement des superviseurs dans la formation d'une relève qualifiée. Les superviseurs et les gestionnaires pourront donc référer les stagiaires au service de dotation, en remplissant le formulaire de référence d'un stagiaire aux fins d'embauche, disponible dans la section de l'intranet dédié aux superviseurs. Aussi, dans les cas de stages exceptionnels et exemplaires de 48 jours et plus, le gestionnaire peut recommander l'embauche du stagiaire, sans qu'une entrevue soit réalisée par le service de dotation. La procédure d'embauche est disponible dans l'intranet. Différents rappels sont prévus auprès des superviseurs pour procéder à la référence de leur étudiant et auprès des stagiaires afin qu'ils postulent à un endroit spécifique du site Internet du CISSS de Chaudière-Appalaches afin que leur candidature soit priorisée.

- **Modalités de remerciements généraux et personnalisés**

L'équipe de la DREU, qui souhaite développer une relation privilégiée avec les superviseurs malgré l'ampleur de l'organisation, a le souci d'offrir un service humain et chaleureux. Plusieurs modalités de remerciements sont donc intégrées naturellement par les responsables de stage lors de leurs contacts avec les superviseurs. Également, l'équipe de la DREU profite de différentes occasions pour remercier officiellement les superviseurs. Par exemple, elle souligne le travail des superviseurs à la fin de l'année académique, par le biais d'un mot publié dans le journal l'Interligne. Aussi, elle offre des vœux lors de la période des Fêtes par l'envoi d'une carte virtuelle. Lors du mois de reconnaissance organisationnelle, elle outille les gestionnaires pour qu'ils puissent remercier les superviseurs de leurs équipes d'une façon particulière. Enfin, lors de prix ou de distinctions accordés aux superviseurs du CISSS de Chaudière-Appalaches par les maisons d'enseignement, la DREU valorise les superviseurs concernés par le biais du journal l'Interligne.

- **Promotion de l'enseignement**

La promotion de l'enseignement est intégrée de façon systématique lors de l'accueil organisationnel des nouveaux employés et lors de formations aux gestionnaires. Les différents bénéfices liés à la supervision de stagiaires y sont présentés et certains outils expliqués. Également, la DREU publie régulièrement dans le journal interne les bénéfices liés à la supervision, sous forme de textes et de témoignages de superviseurs ou de stagiaires. Enfin, la promotion de l'enseignement est intégrée lors des rencontres ponctuelles réalisées auprès de différents comités et équipes de travail du CISSS de Chaudière-Appalaches où un représentant de l'enseignement est présent. La promotion de l'enseignement permet donc de rejoindre l'ensemble du personnel, et ce, sur tout le territoire du CISSS de Chaudière-Appalaches.

- **Politique relative à la gestion des stages**

Afin d'obtenir l'engagement de toute l'organisation face à la gestion des stages et de favoriser l'intégration d'une culture d'enseignement tout en clarifiant les responsabilités partagées, la politique relative à la gestion des stages au CISSS de Chaudière-Appalaches a été élaborée, puis finalement adoptée par le comité de direction en date du 24 avril 2018. Celle-ci est disponible sur l'intranet. Cette politique met en lumière les principes directeurs sur lesquels s'appuient les mesures de soutien et de reconnaissance à la supervision : des activités d'enseignement intégrées, des engagements partagés, des environnements favorables et des retombées importantes.

- **Support dans l'obtention de titres universitaires**

Certaines disciplines de milieux universitaires accordent un titre universitaire aux superviseurs de stage qui en font la demande, en reconnaissance de leur participation soutenue à l'encadrement d'étudiants et de leur expertise clinique, ainsi qu'à la démonstration qu'ils ont effectué des formations pédagogiques. Cette reconnaissance souligne leur

engagement et l'excellence de leur contribution et leur donne également certains privilèges auprès de l'université (ex. : accès à leur bibliothèque, accès privilégié à leurs activités) en plus de faire rayonner l'organisation au plan universitaire. La DREU a le rôle d'informer les superviseurs concernés et peut leur offrir un accompagnement dans leurs démarches.

- **Attestations de supervision**

Pour reconnaître leurs efforts, la DREU produit, à la demande des superviseurs, des attestations de supervision. Les heures de supervision réalisées peuvent aussi répondre aux normes exigées par plusieurs ordres professionnels quant à la formation continue.

- **Réservation de salles dédiées à l'enseignement**

La DREU met à la disposition des superviseurs de stage et des étudiants certaines salles dédiées à l'enseignement théorique et à des activités de transfert de connaissances. Ces salles doivent être réservées auprès de la DREU.

- **Intégration de l'engagement à la mission universitaire lors des processus des ressources humaines**

Pour favoriser la mobilisation des employés, s'assurer que la responsabilité soit partagée et prévenir l'épuisement chez les superviseurs actifs, il a été convenu que les attentes en matière d'engagement à la mission universitaire, incluant l'enseignement, seraient clairement nommées lors des processus d'entrevue en prévision de l'embauche des nouveaux employés et lors des affichages de postes, et ce, au courant de l'année 2018-2019. L'implication face à la supervision des stagiaires est également reconnue et considérée lors des appréciations de contribution des employés.

La figure 2 présente un résumé des mesures de soutien et de reconnaissance.

Figure 2 - Résumé des mesures de soutien et de reconnaissance

Mesures financées par 80 % des revenus de stage

- Mesures d'encouragement à la supervision de stage
- Activités de développement ou de maintien des compétences
- Temps personnel en reconnaissance de l'effort investi
- Libération pour exercer des tâches de supervision

Mesures financées par 20 % des revenus de stage

- Formation à la supervision
- Prêt d'ordinateurs portables aux stagiaires
- Projets soutenant l'enseignement
- Comité consultatif des superviseurs
- Activités reconnaissances

Autres mesures

- Accompagnement des responsables des stages
- Section « Information pour les stagiaires » sur le site web du CISSS de Chaudière-Appalaches
- Outils pour les stagiaires
- Outils pour les superviseurs
- Procédure d'embauche de stagiaires
- Modalités de remerciements
- Promotion de l'enseignement
- Politique relative à la gestion des stages
- Support dans l'obtention de titres universitaires
- Attestations de supervision
- Réservation de salles dédiées à l'enseignement
- Intégration de l'engagement à la mission universitaire lors des processus des ressources humaines

8. Effets anticipés

Par l'implantation de ce programme, la DREU entrevoit différents effets à court, moyen et long terme, autant envers les superviseurs, les stagiaires et les maisons d'enseignement, qu'envers l'ensemble des personnes œuvrant au CISSS de Chaudière-Appalaches, les équipes de travail, les usagers et leurs proches.

- **À court terme**

- Meilleure répartition de la charge de travail liée à l'accueil des stagiaires vu l'engagement partagé et le soutien mis en place;
- Amélioration des conditions d'exercice des superviseurs et par le fait même, de la qualité des stages étant donné le contexte d'apprentissage optimisé (formation pour les superviseurs, soutien à l'accueil des stagiaires, outils disponibles pour les superviseurs, support des responsables des stages, réalisation de projets soutenant l'enseignement, etc.);
- Augmentation de l'implication et de l'engagement des employés face à la supervision des stagiaires vu les nombreux bénéficiaires perçus (Paquette, Leclerc, Jacob et Reed, 2016);
- Bonification de l'offre de stage, de façon optimale avec les demandes des maisons d'enseignement;
- Développement des compétences des employés et de la qualité des pratiques par l'accès aux formations répondant aux besoins spécifiques des superviseurs liés à leur travail grâce à l'utilisation des revenus de stage;
- Contribution au bien-être des employés conséquemment à l'utilisation du temps de reconnaissance (ex. : conciliation travail/vie personnelle).

- **À moyen terme**

- Attraction et fidélisation des nouveaux employés/capacité accrue de recrutement et plus grande productivité des anciens stagiaires à l'embauche (Leclerc, Jacob, et Paquette, 2017);
- Dynamisation des équipes de travail par l'arrivée de stagiaires qui stimulent le personnel (nouveaux défis) et réduisent leur isolement;
- Satisfaction accrue des employés face à leur rôle de superviseur considérant les multitudes sources de reconnaissances liées à la supervision (équipe de la DREU, gestionnaires, activité reconnaissance, etc.);
- Contribution à l'excellence des soins et services offerts à la population par l'apport des stagiaires (accès aux connaissances récentes, avancement de différents projets, initiation de réflexion et d'introspection professionnelles chez les superviseurs, etc.).

- **À long terme**

- Développement de la culture d'enseignement;
- Développement de la mission universitaire;
- Développement de la culture de reconnaissance en cohérence avec la philosophie de gestion et le Programme de reconnaissance du CISSS de Chaudière-Appalaches (2017).

9. Contraintes et conditions de succès

Comme pour tout programme nouvellement implanté, l'un des obstacles à envisager est celui de l'adaptation au changement pour tous les acteurs touchés par les nouvelles mesures mises en place. Outre cet élément, quelques contraintes sont également présentes pour le présent programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage du CISSS de Chaudière-Appalaches :

- Absence actuelle d'une prise de position du MSSS concernant les mesures de soutien à la supervision des stagiaires;
- Défi de communication avec les employés et les gestionnaires étant donné l'abondance de l'information transmise et l'accès plus limité avec les employés n'ayant pas d'adresse courriel ou d'accès facile à un poste informatique du CISSS de Chaudière-Appalaches;
- Conditions d'exercices variables d'un superviseur à l'autre pouvant restreindre l'actualisation de certaines mesures;
- Revenus de stage inégaux d'une discipline à l'autre, provenant des maisons d'enseignement, pouvant créer un sentiment d'iniquité entre les superviseurs de stage.

Afin de minimiser ces contraintes et leurs impacts, voici quelques conditions de succès et d'opportunités qui ressortent pour le bon fonctionnement des activités :

- Support des dirigeants de l'organisation;
- Adhésion des employés aux mesures offertes;
- Souplesse de la part de la DREU et latitude accordée aux gestionnaires concernant l'utilisation des mesures;
- Suivi régulier de la situation financière afin d'assurer un équilibre entre les revenus octroyés par les maisons d'enseignement et les revenus utilisés par les superviseurs.

Conclusion

Le programme de soutien et de reconnaissance pour les superviseurs de stage s'appuie sur les meilleures pratiques recensées, sur les résultats d'un sondage mené à l'interne à l'automne 2015, sur les éléments ressortis suite aux consultations initiées avec le comité de superviseurs et avec l'ensemble des directions de l'organisation, ainsi que sur l'expérience de l'équipe des stages de la DREU. Ses fondements sont cohérents avec les principes directeurs de la Politique relative à la gestion des stages (CISSS de Chaudière-Appalaches, 2018), le Programme de reconnaissance (CISSS de Chaudière-Appalaches, 2017), la vision globale de l'organisation (CISSS de Chaudière-Appalaches, 2017), ainsi que les principes de la mission universitaire (MSSS, 2010) et l'énoncé de mission universitaire du CISSS de Chaudière-Appalaches. Ces éléments permettent de croire au fort potentiel du programme pour encourager la supervision de stage.

La DREU est fière de la diversité des mesures mises en place et espère que les usagers et leurs proches, les étudiants, le personnel d'encadrement et tous les employés du CISSS de Chaudière-Appalaches pourront bénéficier des avantages de l'optimisation de l'offre de stage convoitée au profit de l'amélioration des pratiques cliniques et administratives.

Enfin, une démarche d'évaluation et d'analyse de ce programme sera mise en œuvre dès l'automne 2018. L'évaluation sera basée sur la satisfaction et sur les résultats de certaines mesures, ainsi que sur des pistes d'amélioration à apporter. Ainsi, le programme sera bonifié et révisé lorsque nécessaire afin de s'adapter aux besoins des acteurs concernés.

Bibliographie

- BRUN, J.-P. et DUGAS, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Disponible en ligne : <http://nouveauxreperes.asstsas.qc.ca/pdf/CD1/PDFInfoPlus/Laresonnaissanceautravail.pdf>
- CISSS DE CHAUDIÈRE-APPALACHES. (2017). *Programme de reconnaissance du CISSS de Chaudières-Appalaches*. Disponible en ligne : http://cisssca.intranet.reg12.rtss.qc.ca/fileadmin/Intranet/CISSS/R%C3%A8glements_politiques_proc%C3%A9dures_protocoles/Politiques/Programme_de_reconnaissance_du_CISSS_de_Chaudi%C3%A8re-Appalaches_final.pdf
- CISSS DE CHAUDIÈRE-APPALACHES. (2017). *Valeurs, vision et philosophie de gestion du CISSS de Chaudières-Appalaches*. Disponible en ligne : http://www.cisss-ca.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Feuille_resume_Valeurs_Vision_Philo_WEB.pdf
- CISSS DE CHAUDIÈRE-APPALACHES. (2018). *Politique relative à la gestion des stages au CISSS de Chaudière-Appalaches*. Disponible en ligne : http://cisssca.intranet.reg12.rtss.qc.ca/fileadmin/Intranet/CISSS/R%C3%A8glements_politiques_proc%C3%A9dures_protocoles/Politiques/Gestion_stages_2018-04-24_FIN.pdf
- CONSORTIUM NATIONAL DE FORMATION EN SANTÉ. (2011). *Bénéfices d'être superviseur clinique*. Université d'Ottawa. Disponible en ligne : <https://sante.uottawa.ca/rehabilitation/sites/health.uottawa.ca.rehabilitation/files/2-benefices.pdf>
- CONSORTIUM NATIONAL DE FORMATION EN SANTÉ (2016). *Valorisation du rôle de précepteur de stage : des pratiques exemplaires en devenir. Répertoire de pratiques prometteuses à l'intention du Consortium national de formation en santé*. Université d'Ottawa. Disponible en ligne : http://cnfs.net/wp-content/uploads/2016/05/Repertoire-de-bonnes-pratiques_final-17-mai-2016.pdf
- CSSS DE QUÉBEC-NORD (2014). *Rapport Annuel 2013-2014*. Disponible en ligne : http://www.csssqn.qc.ca/webfolder_download/6fed61e1fdec170c56eed723baefcedd/rapport-annuel-2013-2014_final.pdf
- DUCHAINE, S. (2016) *L'organisation des stages en milieu de pratique des programmes en santé et services sociaux des établissements du réseau de l'Université du Québec. État de situation et recommandations*. Université du Québec. Disponible en ligne : https://www.quebec.ca/reseau/fr/system/files/documents/memoires_avis_rapports/rapport_uq_stages_sante_et_services_sociaux_final_web_8-11-2016_0.pdf
- LECLERC, B.-S., JACOB, J. et PAQUETTE, J. (2014). *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal. Rapport de recherche*. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. Disponible en ligne : https://centreinteractions.ca/fileadmin/csss_bcs/Menu_du_haut/Publications/Centre_de_recherche_InterActions/Unite_d_evaluation/rapport_supervision_stages_final.pdf
- MSSS (2010). *Cadre de référence sur la désignation universitaire des établissements du secteur des services sociaux : mission, principes et critères*. Gouvernement du Québec. Disponible à l'adresse <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2010/10-853-01.pdf>
- PAQUETTE, J., LECLERC, B.-S., JACOB, J. et REED, G. (2016). *Favoriser la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux. Guide et outils*. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. Disponible en ligne : https://centreinteractions.ca/fileadmin/csss_bcs/Menu_du_haut/Publications/Centre_de_recherche_InterActions/Activites_de_partage_des_savoirs/Des_outils_d_intervention/guide_supervision_stages_fin

**Centre intégré
de santé et de services
sociaux de Chaudière-
Appalaches**

Québec 

www.cisss-ca.gouv.qc.ca

