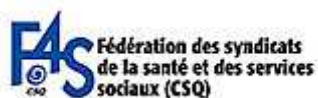


# Comité sur l'analyse de la tâche d'orientation et de formation



+ Fortes unies

- Lettre d'entente n° 20 (APTS)
- Lettre d'entente n° 32 (FSSS-CSN)
- Lettre d'entente n° 23 (FP-CSN)
- Lettre d'entente n° 5 (FSQ-CSQ)
- Lettre d'entente n° 2 (F4S-CSQ)
- Lettre d'entente n° 15 (SQEES-298-FTQ et SCFP-FTQ)

## Recommandation syndicale

Ce document s'ajoute au dépôt patronal du  
26 juin 2012

21 mai 2013

---

## **INTRODUCTION**

Le texte qui suit présente la recommandation syndicale qui a été déposée dans le cadre des travaux du comité paritaire intersyndical sur l'analyse de la tâche d'orientation et de formation. Après 7 séances de travail, échelonnées sur une période de neuf mois, le comité n'est malheureusement pas parvenu à convenir de recommandations communes. La tentative de la partie syndicale de s'entendre avec la partie patronale sur une analyse commune en conciliant les préoccupations des deux parties, tel que présenté dans un document déposé le 5 juin 2012 a échoué. La rencontre politique entre l'intersyndical et le CPNSSS tenue le 28 septembre 2012 et le message qui a été porté lors de cette rencontre n'auront pas suffi non plus à faire redémarrer les travaux de ce comité afin d'en arriver à une recommandation commune. C'est pourquoi nous déposons maintenant les résultats de notre analyse de la tâche d'orientation et de formation et de sa nécessaire reconnaissance.

## **ORIENTATION ET FORMATION DISPENSÉES AUX PAIRS**

Dans plusieurs milieux, pour former la relève et soutenir les collègues de travail, le personnel maîtrisant des connaissances spécifiques est souvent requis pour transférer son savoir. Au cours des prochaines années, nous ferons face au départ de milliers d'employés du réseau de la santé et des services sociaux où les titres d'emploi en pénurie abondent depuis déjà plusieurs années. La possibilité de perdre cette précieuse mémoire institutionnelle et organisationnelle est un défi important en raison de la perte d'expérience et de connaissances qui en découle. Certaines connaissances ne se trouvent que chez les personnes salariées de par leur formation, leur expertise et leur expérience.

À ce titre, il est important de reconnaître que, pour les personnes salariées, assumer un tel mandat constitue une charge non négligeable. Ces personnes sont très rarement libérées de leurs tâches pour endosser ce deuxième rôle. Elles doivent composer avec le stress qu'occasionne l'arrivée d'une nouvelle personne à orienter et à former en plus de devenir sa source de soutien et de connaissances. Ceci entraîne souvent une augmentation de la charge de travail.

Il va de soi que ce rôle pourrait être valorisant pour la personne qui l'assume. Cependant, cela ne constitue plus une source de motivation suffisante pour accomplir cette lourde tâche lorsque les conditions dans lesquelles elles s'exercent sont inadéquates, notamment l'augmentation de la charge de travail. Aussi, rémunérer ce type de travail, c'est le reconnaître et le valoriser et ainsi assurer la relève.

Le savoir n'est pas facile à remplacer. L'établissement gagne à s'assurer de ce transfert. Il trouvera alors de nouvelles recrues bien formées et aptes à assumer la tâche qui les attend. S'ensuivront un accroissement du sentiment d'appartenance et

---

une amélioration de la qualité des services. L'attraction et la rétention seront favorisées, ce qui simplifiera la planification et la gestion de la relève.

## **L'importance sans cesse grandissante des tâches reliées à l'orientation et à la formation**

Les tâches reliées à l'orientation et la formation ont pris un essor particulier au cours des dernières années et prendront, nous le croyons, de plus en plus d'importance dans le futur, profil démographique obligeant. D'ailleurs, certains auteurs s'entendent sur l'importance d'établir des modèles formels comme modes d'apprentissage novateurs. En effet, la gestion de la relève est une problématique bien réelle à laquelle l'orientation et la formation répondent. Pour assumer cette tâche de façon efficace, bien entendu, il importe de développer des programmes et des outils à l'intention des personnes qui assument des tâches d'orientation et de formation et de les mettre à jour régulièrement.

## **Des avantages bien marqués pour les employeurs**

Il faut comprendre que les tâches reliées à la formation et à l'orientation sont un investissement pour l'employeur. Elles permettent notamment l'intégration et la fidélisation du personnel de la relève, l'utilisation des liens intergénérationnels pour la transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoirs-être, etc. [Source : *Le mentorat appliqué au monde du travail : Analyse québécoise et canadienne*, Christine Cuerrier (recherche effectuée pour le compte de la Fondation de l'entrepreneurship), 2002.]

Elles permettent également, pour la nouvelle personne embauchée, un accroissement de la connaissance de son rôle dans l'organisation, la réduction du stress, un épanouissement personnel important, une confiance accrue, un renforcement de ses connaissances personnelles et organisationnelles, l'acquisition d'attitudes, de connaissances/compétences théoriques et de pratiques nouvelles, une meilleure intégration sociale dans le milieu et dans la profession, une augmentation de son sentiment d'appartenance, l'acquisition plus rapidement d'une autonomie professionnelle et finalement l'amélioration de la satisfaction au travail.

Elles permettent ainsi une baisse du coût des soins et des services. Elles favorisent le recrutement ainsi qu'un plus grand sentiment d'appartenance envers l'établissement. Elles sont susceptibles de retenir le personnel admissible à la retraite en valorisant et en reconnaissant son expertise, et elles peuvent de cette façon augmenter la rétention du personnel. Elles évitent la perte de mémoire institutionnelle, elles mettent à contribution l'expertise du personnel et permet ainsi l'amélioration de la qualité du travail accompli. Elles appuient le personnel dans sa pratique, augmentent la productivité et accroissent la qualité du milieu de pratique professionnelle.

---

## **L'inévitable reconnaissance des personnes salariées qui dispensent de l'orientation et de la formation**

Évidemment, le transfert des compétences peut également s'avérer être une forme de soutien des plus stimulantes pour l'individu en mouvance professionnelle. Il s'avère que les personnes qui accomplissent ces fonctions ont tendance à être moins vulnérables à l'épuisement, ont une amélioration de leur estime de soi et un accroissement de la conscience de soi. Un meilleur épanouissement professionnel améliore leur satisfaction au travail, augmente leur reconnaissance et la valorisation de leur expérience, développe leurs compétences en leadership. Elles connaissent ainsi de nouveaux points de vue.

L'employeur a tout intérêt à valoriser et à récompenser les dispensateurs de ces connaissances pour permettre l'accomplissement de ses ressources humaines, mais également pour l'atteinte de ses propres objectifs d'efficacité et de qualité de service.

## **TRANSFERT DES COMPÉTENCES AUX STAGIAIRES**

### **L'importance du stage pour l'étudiant et le milieu de travail qui l'accueille**

L'importance que revêt, dans la formation de personnes diplômées, la possibilité de se voir intégrer à un milieu de travail n'est pas à démontrer. De même, l'importance pour les employeurs de participer directement à leur formation de façon à avoir à leur portée des candidats à l'embauche qui sont bien préparés à exercer leurs fonctions tient aussi de l'évidence. Mais encore faut-il qu'il y ait des personnes salariées qui acceptent d'accompagner ces stagiaires.

### **Assumer des fonctions de formation et de suivi de stagiaires, une responsabilité exigeante peu reconnue par les employeurs**

Le fait qu'une personne salariée assume les fonctions de formation et de suivi de stagiaires comporte des responsabilités professionnelles particulières et est certes de nature à faire consensus. Pourtant, malgré la valeur et la nécessité de cette façon de faire, on en retrouve que peu de traces dans nos conventions collectives. En effet, il est tenu pour acquis que les personnes salariées « s'occuperont » des stagiaires et que ceci fait partie des tâches régulières. Elles doivent assumer la supervision des stagiaires en plus de leurs autres tâches et souvent sans rémunération supplémentaire, alors que les établissements perçoivent des sommes d'argent des établissements d'enseignement lorsqu'ils acceptent d'accueillir des stagiaires.

Dans le contexte actuel, de telles façons de faire ne sont pas adéquates. On ne trouve certes pas là les incitatifs nécessaires pour que des personnes salariées se

---

sentent valorisées lorsqu'il leur est demandé de participer au transfert des compétences à ces étudiants et qu'ils y mettent l'énergie nécessaire.

## **Que disent les principaux acteurs**

### **Le personnel qui fait ce travail dans les milieux de stage**

Les personnes salariées qui accomplissent cette tâche nous disent que c'est enrichissant, voire même stimulant de transférer des connaissances à des stagiaires. Que cette tâche leur donne de nouveaux défis personnels et que cela leur amène une vision nouvelle qui leur permet et même les oblige à approfondir leurs connaissances et renouveler les concepts. De plus, pour l'établissement, le fait de recevoir des stagiaires amène de la relève, ce qui est fort intéressant en ces temps de pénurie.

Ces mêmes personnes nous disent par ailleurs que c'est un travail qu'elles doivent additionner à leurs tâches régulières. Il va de soi que cela nécessite beaucoup d'investissement en temps, mais également en énergie.

### **Les stagiaires, une main-d'œuvre d'avenir essentielle à l'attraction et à la rétention**

Recevoir des stagiaires demeure un atout concurrentiel pour les employeurs du réseau de la santé et des services sociaux dans un contexte où plusieurs titres d'emploi sont en pénurie et où ce secteur connaît des difficultés importantes de recrutement.

Or, force nous est de constater que toutes les conditions gagnantes ne sont pas mises à contribution pour maintenir la pérennité de cette contribution organisationnelle essentielle. Il semblerait judicieux de mettre en place des structures qui favorisent l'accueil de nos futures personnes salariées, de même que des incitatifs pour indiquer aux personnes salariées que la responsabilité d'accompagner un étudiant dans son stage n'est pas une tâche supplémentaire de même valeur que toutes les autres; une surcharge imposée ne constituant qu'un dérangement dans l'exercice régulier de leurs fonctions professionnelles.

Pour faire en sorte que des stages nombreux et de qualité soient rendus disponibles pour préparer la relève, il est nécessaire de valoriser le transfert des connaissances à des stagiaires.

N'oublions pas, c'est un atout concurrentiel de taille pour les employeurs que de recevoir des stagiaires. Il s'assure d'une relève intéressante, formée, intégrée au milieu. Pour bénéficier de tout cela, ils doivent s'inscrire comme centre de stage de choix. Une des conditions pour qu'il en soit ainsi : avoir des personnes d'expérience qui assurent ce transfert de compétences.

---

## **Pour une équité entre tous les titres d'emploi**

Une prime de responsabilité est octroyée pour cette fonction pour certains titres d'emploi et cette même prime n'est pas uniforme.

Rappelons que dans la catégorie 1, les infirmières (2471 et 2491) et les inhalothérapeutes (2244) reçoivent une prime lorsque ces personnes assument des responsabilités liées à l'orientation et la formation clinique des personnes salariées et des étudiants stagiaires. Cependant, en plus de restreindre l'application uniquement aux deux titres d'emploi susmentionnés, la valeur de cette prime varie selon le titre d'emploi. Pour les infirmières, elle correspond à 5 % du salaire horaire et pour les inhalothérapeutes elle est de 2 %.

Rappelons également l'entente intervenue sur les mesures d'attraction et de rétention à appliquer pour certains salariés du réseau qui œuvrent dans le Grand Nord québécois. Les travailleurs communautaires (2375) et les techniciens en administration (2101) qui agissent à titre de parrain (tâche qui s'apparente fortement avec l'orientation et la formation) recevront une prime de parrainage au taux de 5 %.

La très grande majorité des titres d'emploi et personnes assumant de telles tâches et responsabilités ne reçoivent aucune reconnaissance pécuniaire pour ce travail. Il faut corriger cette iniquité!

---

## **Recommandation**

**Que la personne salariée qui assume ces tâches reçoive une prime de responsabilité de 5 % de son salaire incluant les primes, les suppléments et la rémunération additionnelle, s'il y a lieu.**