

Gestion de la formation des employés syndiqués et SNS

Guide pour les gestionnaires

Service de formation et gestion des talents
DRH

Novembre 2023

1	ÉQUIPE FORMATION ET GESTION DES TALENTS	3
1.1	OFFRE DE SERVICE ET PORTRAIT D'ÉQUIPE	3
2	NOTRE MANDAT	3
2.1	LES OBJECTIFS DU SERVICE DE FORMATION	3
2.2	LES RESPONSABILITÉS DU SERVICE DE FORMATION	4
3	CYCLE ANNUEL DE FORMATION	5
3.1	LE CYCLE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (PDC)	5
3.1.1	LA RECENSION ANNUELLE DES BESOINS DE FORMATION	5
3.2	PROFIL DE FORMATION DE VOS EMPLOYÉS	7
3.3	OBLIGATIONS BUDGÉTAIRES NATIONALES	7
3.4	LETTRES D'ENTENTE ET AUTRES ENVELOPPES	8
3.5	DEMANDES DE REMBOURSEMENT	8
3.6	ACCREDITATION DE FORMATIONS (SOFEDUC)	8
4	FOIRE AUX QUESTIONS – LES PLUS FRÉQUENTES	9

1 Équipe formation et gestion des talents

1.1 Offre de service et portrait d'équipe

Depuis la création du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, le Service de formation et gestion des talents s'est doté d'une cheffe de service; d'une conseillère-cadre, d'agent(e)s de planification, de programmation et de recherche; d'agent(e)s de gestion du personnel; de technicien(ne)s en administration et d'agent(e)s administratifs-ives.

Nos agent(e)s de gestion se divisent l'accompagnement des directions et sont les personnes de notre service qui peuvent répondre à vos questions en matière de formation continue, pour vos **employés syndiqués et non-syndiqués**. **Pour connaître le répondant de votre direction consulter le lien suivant [portrait de l'équipe](#)**, ou consultez l'intranet sous la section: *Ressources Humaines, Formations et gestion des talents, Offre de service et portrait de l'équipe*.

2 Notre mandat

2.1 Les objectifs du service de formation

En plus d'être la référence en matière de formation continue pour nos employés syndiqués et SNS, ainsi que d'actualiser le mandat d'analyse et d'élaboration du plan de développement des compétences annuellement, le service de formation et gestion des talents compte les activités suivantes à son offre de service :

Au niveau de la formation :

- Maintenir et développer les compétences des employés;
- Favoriser le partage des connaissances et pratiques acquises;
- Maximiser les transferts et mettre en place des indicateurs pertinents permettant de les mesurer;
- Effectuer une vigie et appliquer les meilleures pratiques;
- Investir judicieusement les budgets de formation en fonction des besoins et des priorités organisationnelles;
- Diversifier les stratégies de formation.

Au niveau de la gestion des talents :

- Mettre en place des programmes facilitant l'accès à une main d'œuvre compétente dans les meilleurs délais;

- Assurer l'utilisation optimale des talents de l'organisation en fonction des besoins;
- Contribuer à la mise en place de mesures attractives et mobilisatrices en matière de développement et d'accompagnement des employés;
- Développer le plein potentiel pour susciter l'engagement des employés;
- Contribuer à la rétention des ressources humaines en les assistant dans l'actualisation de leurs aspirations professionnelles;
- Former une relève adéquatement outillée et suivre l'évolution du réseau de la santé et des services; sociaux, pour permettre d'optimiser la pérennisation des meilleures pratiques de soins.

2.2 Les responsabilités du service de formation

Le service formation et gestion des talents déploie les activités suivantes à son offre de service :

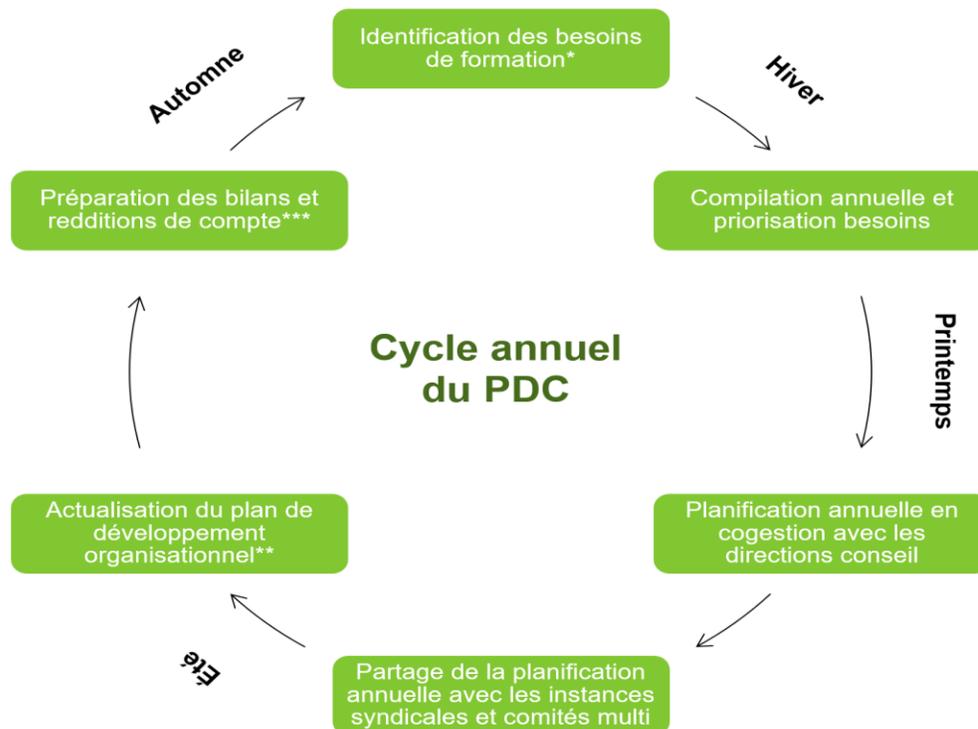
- Développement de formations;
- Développement de formations et de programmes de développement d'envergure locale à provinciale;
- Vigie sur les meilleures pratiques;
- Gestion des talents (programmes spéciaux par titre d'emploi ou secteur, ciblant la rétention et l'attraction des employés syndiqués et non syndiqués);
- Évaluation des stratégies pédagogiques;
- Accompagnement de carrière (à venir);
- Gestion des formateurs (internes et externes);
- Gestion de la logistique de formation;
- Animation de formations;
- Évaluation du transfert des apprentissages;
- Contrôle budgétaire;
- Gestion de l'accréditation (SOFEDUC);
- Activités de partenariats;
- Production, redditions et suivis auprès du Ministère;
- Instance responsable des politiques et procédures ainsi que de la formation continue des employés syndiqués et syndiquables non syndiqués du CIUSSS;
- Gestion de l'environnement numérique d'apprentissage pour le CIUSSS (ENA).

3 Cycle annuel de formation

3.1 Le cycle du plan de développement des compétences (PDC)

Le cycle du plan de développement des compétences est un processus récurrent annuel qui commence au 1^{er} avril et se termine au 31 mars de l'année suivante.

En voici les grandes étapes :



* L'identification des besoins émergents s'effectue aussi de façon continue

** L'actualisation du plan se fait tout au long de l'année

*** Les bilans évolutifs sont envoyés aux directions sur une base mensuelle

À noter que les obligations non atteintes sont reportées à l'année suivante.

3.1.1 La recension annuelle des besoins de formation

Chaque année, l'équipe du Service de formation et gestion des talents procède à la recension des besoins de formation de toutes les directions du CIUSSS. Les dirigeants et leurs gestionnaires prévoient les thèmes de formation nécessaires pour combler les écarts de compétences et contribue au développement de leur personnel.

3.1.1.1 Les niveaux de formation (1-2-3)

Les formations ainsi recensées se classent généralement en trois niveaux :

- Niveau 1 Stratégique
- Niveau 2 Opérationnel
- Niveau 3 Excellence

Niveau 1 : Stratégique

- Ces formations sont incontournables et prioritaires pour l'organisation. Une formation de ce niveau vise à répondre aux obligations ministérielles, nationales et légales, aux priorités organisationnelles, aux priorités transversales des pratiques professionnelles, ainsi qu'aux obligations liées à l'Agrément ou à la santé et sécurité au travail;
- Pour connaître l'ensemble des formations de niveau 1, veuillez consulter le [Répertoire des formations \(niveau 1\)](#) qui se trouve sur l'intranet sous la section:

Ressources humaines / Formation et gestion des talents / Documents de référence / Formations prioritaires (niveau 1) et inscriptions.

Niveau 2 : Opérationnel

- Ce niveau regroupe toutes les formations prioritaires pour un(e) Direction/Programme. Les formations de niveau 2 sont principalement des activités de groupe.

Niveau 3 : Excellence et développement de la pratique professionnelle

- Ces formations de format individuel sont prioritaires pour un(e) Direction/Programme et répondent à des priorités découlant de l'évolution des connaissances et des pratiques professionnelles et techniques, ainsi que des recommandations des ordres professionnels

3.1.1.2 *Inscriptions calendrier dynamique des formations Niveau 1*

Un calendrier dynamique est maintenant disponible pour exposer toutes les formations de niveau 1 déployées et à venir. Un guide et une capsule de support sont offerts pour aider la navigation.

Vous pourrez inscrire vos employés via le calendrier dynamique dans lequel tous les détails des formations sont présents: Personnel ciblé, fiche descriptive, format, dates,

etc.. Cet outil se trouve sur l'intranet, sous la section : *Ressources humaines / Formation et gestion des talents / Formations prioritaires (niveau 1) et inscriptions*

- <http://intranetcemtl.cemtl.rtss.qc.ca/index.php?id=3885>
(Veuillez noter que le calendrier dynamique est supporté par les navigateurs Google Chrome ou Microsoft Edge)

3.2 Profil de formation de vos employés

Il est possible d'obtenir le détail des formations suivies par votre employé ou votre équipe en soumettant une demande pour le profil de formation.

Veuillez communiquer par courriel à formation.presence.cemtl@ssss.gouv.qc.ca

Il faudra inclure les informations suivantes pour que votre demande soit traitée :

- **Nature de la demande** : individuelle ou de groupe
 - Individuelle : Prénom / Nom / Matricule / Adresse courriel
 - Groupe : sous-service(s)
- **Type de profil** : toutes les formations ou formation spécifique (veuillez indiquer tous les titres)
- **Période de couverture souhaitée** : exemple juin 2021 à décembre 2021

3.3 Obligations budgétaires nationales

Les conventions collectives négociées entre les divers syndicats nationaux des employés du réseau de la santé et des services sociaux et les établissements de santé prévoient l'investissement d'un certain pourcentage de la masse salariale dans le développement de compétences :

Catégorie 1 – Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoire	1.34 %
Catégorie 2 – Personnel paratechnique, des services auxiliaires et de métiers	0.50 %
Catégorie 3 – Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	0.50 %
Catégorie 4 – Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	1.25 %

En général, les dépenses éligibles incluent les frais pédagogiques des formateurs externes (y compris les frais d'inscription), les salaires des participants, les salaires des formateurs internes, et d'autres frais afférents (ex. : kilométrage, etc.).

Les montants maximaux attribuables à certains types de dépenses (par exemple aux repas ou à l'hébergement lorsque la formation a lieu à l'extérieur) sont définis par les

conventions collectives de chacune des catégories syndicales et les ententes nationales.

3.4 Lettres d'entente et autres enveloppes

Pour certaines catégories d'employés, d'autres obligations d'investissement liées au développement de compétences s'ajoutent à celles décrites ci-haut :

Catégorie 1 – Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoire	
Obligation d'encadrement des employés qui ont moins de deux ans d'expérience dans leur pratique (Lettre d'entente #14)	0.19 %
Catégorie 4 – Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	
Obligation de développement des pratiques professionnelles	0.28 %

3.5 Demandes de remboursement

Les demandes de remboursement de frais de formation se font maintenant via le compte de dépenses Web, accessible à partir du Guichet RH Web.

Pour connaître la procédure à suivre, veuillez consulter le pas à pas suivant :

- [Pas à pas - Remboursement formation - Employés syndiqués et SNS](#)

Un guide support pour les gestionnaires est également disponible :

- [Guide support pour gestionnaires - Approbation remboursement formation](#)

Pour les demandes de préapprobation ou pour nous signaler la complétion d'une formation sans frais, nous vous recommandons pour le moment d'utiliser le [formulaire de demande de participation à une formation externe](#). Un nouveau processus est actuellement en développement.

3.6 Accréditation de formations (SOFEDUC)

Le CIUSSS EMTL est membre de la Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC), l'organisme officiel qui accrédite les organisations et les entreprises pour

l'émission d'unités d'éducation continue (UEC). La SOFEDUC s'assure par divers moyens que ses membres respectent des critères de haute qualité, tant pédagogiques qu'administratifs, qui s'inspirent de ceux de l'International Association for Continuing Education and Training (IACET) aux États-Unis.

Pour plus amples détails, veuillez consulter la section Intranet [Accréditation de Formations \(SOFEDUC\)](#).

4 Foire aux questions – les plus fréquentes

Quel est mon rôle en tant que gestionnaire face au développement des compétences de mes employés?

Le développement des compétences des employés est une responsabilité de gestion. En effet, en tout temps le gestionnaire se doit :

- D'avoir une vue globale sur le niveau de compétence de son équipe, sur les écarts de compétences à combler et sur les priorités de son service.
- De voir à combler les écarts de compétence de son équipe en transmettant les besoins de formation
 - Au porteur de la formation continue de chaque direction annuellement, avant l'exercice de recension, débutant à l'automne (voir auprès de votre directeur pour obtenir le nom de cette personne pour votre direction);
 - À l'agent de gestion du service formation attribué à sa direction, lorsque les besoins émergent en cours d'année.
- **De communiquer** au service formation et gestion des talents **toute initiative de formation effectuée localement** même si celle-ci a été effectuée sans besoin d'accompagnement budgétaire, de façon autonome, et **fournir la liste des présences** et les détails sur la formation donnée^{1 2}.

Quelle est la responsabilité de ma Direction?

Un budget annuel de formation est attribué à chaque direction, calculé en fonction des équivalents temps complets (ETC) de chacune, et des priorités organisationnelles et obligations ministérielles de formation. La Direction a la responsabilité d'utiliser le budget qui lui est réservé et de l'investir sur des activités de développement de son personnel. En ce sens, le développement des employés et l'atteinte des obligations de formation est l'affaire de tous. Elle détient la liberté de choisir la méthode selon laquelle son budget sera distribué parmi ses équipes en fonction de ses priorités annuelles. Cependant, en

¹ Transmette les listes de présence à : formation.presence.cemtl@ssss.gouv.qc.ca

² La liste de présence est disponible sur l'intranet au : Formation et gestion des talents/Formulaires/Présence à une formation

tout temps, elle doit **respecter l'équité** dans la distribution des montants de formation qui lui sont attribués, autant au niveau des équipes que de son personnel.

Quel est mon budget de formation ?

La personne désignée par direction/programme pour assurer la priorisation et la distribution de l'enveloppe budgétaire de formation qui revient à celle-ci confirme le budget disponible pour la direction/programme. Dans l'éventualité où vous ne trouvez pas le nom de cette personne facilement, vous pouvez contacter l'agent de gestion du service formation qui vous dirigera vers celui-ci.

Notre service organise une formation pour nos employés de façon autonome. Est-ce que le service de formation et gestion des talents doit être informé ?

Oui. Communiquez avec votre agent de gestion du personnel au service de formation. Il ou elle saura vous guider au niveau :

- De l'imputation des coûts de salaire et des frais pédagogiques.
- De la documentation obligatoire à compléter (feuille de présence, feuilles d'évaluation, etc.) et de la transmission au service de formation de la [feuille de présence](#).
- De la réservation des salles ou d'autres aspects logistiques, si vous en exprimez le besoin.

Mon employé a assisté à une formation. Doit-il coder ses heures de formation dans son relevé de présence ?

- Oui. Selon la catégorie syndicale, les codes de formation imputables au PDC sont les suivants :

Catégorie 1 : Personnel en soins infirmiers	FODS
Catégorie 1 : Personnel en soins cardio-respiratoires (Inhalo)	FONH
Catégorie 2 : Personnel paratechnique (PAB), services auxiliaires et de métiers	FOPR
Catégorie 3 : Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	FONT
Catégorie 4 : Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	FOC4
Tout autre titre d'emploi n'étant pas inclus dans les catégories précédentes :	FO

Mes employés assisteront prochainement à une formation et ils ne seront pas remplacés. Leur relevé de présence doit-il quand même indiquer qu'ils ont assisté à une formation?

Oui. La formation devrait apparaître sur leur horaire de travail (avec le titre de la formation), et être indiquée sur leur feuille de temps (avec le titre de la formation dans les remarques). De plus, une feuille de présence devrait être complétée et transmise au service de formation. Il vous revient, en tant que gestionnaire, de vous assurer que ces actions soient réalisées.

Mes employés assisteront prochainement à une formation et je dois les remplacer. Qui dois-je contacter?

Vous devez contacter le service de la planification des horaires et des activités de remplacement (PHAR) à cet effet.

Un employé me demande s'il peut suivre une formation externe qui l'intéresse. Que dois-je faire?

Nous vous invitons à vous poser les questions suivantes :

1. Le budget permet-il que l'employé suive la formation?
 - Budget des formations de niveaux 2-3 -- Consultez la personne responsable du budget de formation pour votre direction/programme.
 - Budget spéciaux (catégorie 4, IPS, infirmières de moins de 2 ans de pratique), il bénéficie d'une enveloppe de développement spéciale. Consultez votre agent de gestion du personnel au service de formation et gestion des talents.
2. Est-ce une priorité pour ma direction ou mon programme, ou ma direction a-t-elle déjà prévu une activité de formation similaire à celle-ci, dans son plan de développement des compétences? (Consultez la personne responsable du budget de formation pour votre direction/programme.)
3. Cet employé a-t-il déjà profité de plusieurs formations cette année ou l'année dernière? (Vérifiez, par souci d'équité.)
4. Le sujet est-il pertinent pour son travail?

Dans tous les cas, que ce soit une acceptation ou un refus, faites suivre l'information au service de formation et gestion des talents à votre conseiller attitré. L'employé doit s'inscrire lui-même à l'activité, une fois les autorisations reçues.

Veillez prendre note que les demandes de remboursement de frais de formation se font maintenant via le compte de dépenses Web, accessible à partir du Guichet RH Web.

Un employé insiste sur le fait que l'employeur doit payer pour ses heures de formations obligatoires pour qu'il maintienne son statut auprès de son Ordre professionnel (paiement de son salaire ainsi que l'inscription à des formations). Suis-je dans l'obligation de lui rembourser ses frais?

Conformément à la politique de formation, le CIUSSS n'a pas la responsabilité de répondre aux exigences de pratique émises par les Ordres professionnels. Toutefois, l'organisation offre de la formation en lien avec les pratiques professionnelles des employés. L'employé a toujours la possibilité de soumettre à son Ordre professionnel ses heures de formation auxquelles il a participé dans le cadre de ses fonctions au sein du CIUSSS.

Un employé voudrait suivre une formation dispendieuse et il me suggère de payer l'inscription personnellement en échange du salaire. Est-ce réalisable?

Comme gestionnaire lorsque vous demandez à l'employé de suivre une formation, tous les frais devraient être assumés par le CIUSSS. Par contre, lorsqu'un employé exprime le souhait de suivre une formation qui n'est pas jugée obligatoire par votre direction, ou que la formation est très coûteuse, vous pouvez prendre une entente de cet ordre avec l'employé. Il faudra cependant prévoir l'implication de son syndicat (entente officielle). Communiquez avec votre agent de gestion du personnel au service de formation et gestion des talents pour un soutien à ce niveau.

Un employé me demande de suivre une formation externe qui est gratuite. Comme il n'y a pas de coûts, puis-je approuver l'inscription sans problème?

Même si l'inscription est gratuite, il n'en demeure pas moins que l'employé devra être payé s'il assiste à la formation durant ses heures de travail. Son salaire sera donc imputé au budget de formation et sera ainsi déduit des montants qui ont été attribués à votre direction.

Un employé me demande de suivre une formation externe qui implique des coûts d'hébergement, de repas et de kilométrage. Quels sont les montants des dépenses qui peuvent être remboursés?

Pour les formations suivies à l'extérieur de nos installations CEMTL, les conventions collectives précisent les montants maximaux alloués pour le kilométrage, les repas et l'hébergement. Pour plus d'information au sujet du remboursement d'une formation externe impliquant des frais afférents, veuillez consulter la page suivante:

➤ <https://intranetcemtl.cemtl.rtss.qc.ca/index.php?id=3889>

- Hébergement : Selon la saison touristique et l'endroit géographique, les indemnités peuvent varier. Cependant, il peut être intéressant de s'informer car les employés du RSSS bénéficient de tarifs réduits dans plusieurs établissements hôteliers du Québec.

* Les employés du CEMTL peuvent bénéficier de tarifs réduits dans certains établissements hôteliers du Québec. Voici le lien vers le répertoire :

[Répertoire des tarifs hôteliers CEMTL](#)

Pour plus de précisions, veuillez consulter l'agent de gestion du personnel attitré à votre direction. Vous pouvez également consulter le [Guide support formations suivies à l'extérieur de nos installations CEMTL](#).

J'autorise un employé à suivre une formation en salle. Cette formation est suivie par une série de rencontres de consolidation pour bien ancrer les apprentissages. Les coûts associés à ces activités sont-ils éligibles au Plan de développement (budget de formation)?

Oui, mais seulement dans la mesure où ils ont été pris en compte dans les budgets lors de la planification, les rencontres de type coaching, le codéveloppement, la consolidation ou la supervision clinique peuvent être imputées aux budgets de formation. Cela signifie qu'une feuille de présence devra être complétée et retournée au service de formation et gestion des talents pour une saisie des informations dans nos systèmes RH. En cas de doute, toujours transmettre une feuille de présence au service formation avec les informations sur celle-ci.

Mon employé a droit à une formation à la suite de son implication en tant que superviseur de stage. Son inscription est payée par les revenus de stage et non le budget habituel de formation (PDC). Comment dois-je procéder pour le remboursement?

Indiquez bien dans l'endroit prévu à cet effet dans le compte de dépenses web en sélectionnant les types de dépenses commençant par REVENUS DE STAGE.

Mon employé voudrait avoir une attestation des heures de formation reçues dans le cadre de son travail. Qui doit-il contacter?

Il doit remplir le formulaire « Demande de profil de formation » disponible sur l'intranet, onglets Ressources humaines, Formation et gestion des talents/ Demande de remboursement | Profil de formation et attestation.

➤ <http://intranetcemtl.cemtl.rtss.qc.ca/index.php?id=3889>

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 