

# Besoins et perceptions du personnel des établissements de santé et de services sociaux relativement à la supervision de stages

Rapport de sondage mené auprès du personnel des établissements de santé et de services sociaux membres du RUISSS de l'Université de Montréal.

## Réalisation

Sous-comité valorisation, soutien et reconnaissance de la supervision de stage en santé et services sociaux, comité de l'enseignement, RUISSS de l'Université de Montréal :

- Johanna Cony, RUISSS de l'Université de Montréal (coordonnatrice du sous-comité)
- Julie Paquette, Direction de l'enseignement et de la recherche, CISSS des Laurentides (présidente du sous-comité)
- Catherine Flintoff, Vice-rectorat aux affaires étudiantes et aux études, Université de Montréal
- Marie-Pierre Girard, Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche, CISSS de Lanaudière
- Bernard-Simon Leclerc, École de santé publique, Université de Montréal (jusqu'en avril 2025)
- Sophie Poirier, Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche, CISSS de la Montérégie-Est
- Catherine Sarrazin, Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal

© Réseau universitaire intégré de santé et services sociaux de l'Université de Montréal, 2025.

La reproduction totale ou partielle de ce document à des fins non commerciales est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

# Sommaire

## Introduction

Le Comité de l'enseignement du Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux de l'Université de Montréal (RUISSS de l'UdeM) s'intéresse depuis plusieurs années à l'impact de la valorisation, du soutien et de la reconnaissance de la fonction des superviseurs et superviseuses de stage pour maintenir et rehausser la participation du personnel de la santé et des services sociaux à la formation pratique de la relève. Dans le but de constater le chemin parcouru ces dernières années, le sous-comité Valorisation, soutien et reconnaissance de la supervision de stage a été créé en juin 2024. Ce sous-comité a eu pour mandat de dresser un état de la situation quant 1) aux connaissances disponibles, 2) aux initiatives existantes et 3) aux points de vue du personnel en santé et services sociaux relativement à la supervision de stage.

Ce dernier rapport présente les résultats d'une enquête portant sur les besoins et perceptions du personnel des établissements de santé et de services sociaux (ESSS) membres du RUISSS de l'UdeM relativement à la supervision de stages. Il conclue ainsi les travaux du sous-comité.

## Méthodologie

Un sondage a été transmis aux 13 ESSS membres du RUISSS de l'UdeM, pour la plupart par le biais de leur direction de l'enseignement. La collecte des données s'est déroulée entre avril et mai 2025. Composé de questions fermées (échelles de Lickert) et ouvertes, le questionnaire couvrait les thématiques suivantes :

- Dispositions générales relatives à la supervision
- Sources de motivation et freins à superviser
- Degré de valorisation, soutien et reconnaissance de différentes parties prenantes
- Pertinence des mesures de valorisation, soutien et reconnaissance

## Résultats

Un total de 1602 personnes a rempli le sondage. On constate une diversité de profils dans notre échantillon quant à leur domaine de pratique, leur expérience relative à la supervision ou encore leur expérience professionnelle en général. Voici les principaux résultats :

- La plupart des personnes interrogées déclarent avoir un intérêt pour la supervision de stagiaires et se sentir suffisamment formées et habilitées pour endosser ce rôle.
- Les sources de motivation jugées les plus importantes pour superviser des stagiaires sont le plaisir d'enseigner, le maintien des connaissances à jour, le développement professionnel et la contribution à l'attraction de main d'œuvre.
- Les principaux freins à la supervision identifiés sont l'augmentation de la charge de travail et l'insuffisance des compensations financières pour le surplus de travail généré par cette activité.
- Si les personnes étudiantes représentent une grande source de motivation et de reconnaissance, les difficultés rencontrées auprès de certain(e)s stagiaires peuvent avoir un impact très négatif sur la motivation à poursuivre la supervision.

- Plusieurs personnes se sont dites motivées à encadrer des stagiaires, mais ne pas pouvoir faute d'infrastructures adaptées (espaces, équipements, télétravail, etc.).
- La lourdeur administrative et logistique liée à l'accueil des stagiaires paraît être un irritant majeur (formulaires d'évaluation à remplir, multiples démarches pour l'obtention de comptes informatiques, cartes d'accès, vignettes de stationnement, etc.).
- Une grande proportion de l'échantillon n'a accordé que très peu d'importance aux mesures de valorisation et de reconnaissance de nature symbolique (lettre, célébration, prix, etc.), tandis que les mesures de soutien sont considérées comme pertinentes en grande majorité.
- Les mesures jugées les plus pertinentes à mettre en place selon le personnel sondé concernent l'ajustement de la charge de travail en période de supervision et la compensation systématique des efforts et du temps consacrés à cette activité.

## **Discussion**

Les résultats de ce sondage mettent en lumière l'importance des motivations personnelles à superviser, tout comme la nécessité de ne pas prendre ces motivations pour acquises. Les données amassées confirment en outre la place centrale que prennent les enjeux relatifs à la charge de travail dans la décision de superviser des stagiaires. Qui plus est, ils soulèvent le besoin de réévaluer les stratégies de compensation liées à cette activité. En effet, malgré l'ensemble des mesures mises en place au cours des dernières années par les ESSS et les établissements d'enseignement, le personnel de la santé et des services sociaux ne semble pas avoir l'impression qu'il évolue dans un environnement qui accorde une grande importance à la valorisation, au soutien et à la reconnaissance de la fonction de supervision. Au-delà des gestes de valorisation et de reconnaissance actuels, le personnel semble s'attendre à un soutien concret beaucoup plus appuyé pour exercer la fonction de supervision.

## **Conclusion**

Le présent rapport dévoile les résultats d'un sondage mené auprès du personnel des ESSS membres du RUISSS de l'UdeM et conclue la conduite d'un vaste projet visant à broser un portrait global des enjeux soulevés par la supervision de stagiaires en santé et services sociaux. Ces travaux nous offrent une vue d'ensemble sur ce défi épineux de maintenir et rehausser la participation du personnel à la formation de la relève étudiante. Il en ressort que les principaux freins paraissent encore bien présents du point de vue du personnel qui œuvre dans le réseau. En effet, si les démarches des ESSS et des maisons d'enseignement qui se sont multipliées dans les dernières années sont généralement appréciées, elles ne paraissent pas suffisantes. L'augmentation de la charge de travail lors de la supervision reste, à bien des égards, l'obstacle le plus important et le plus grand défi à relever. En effet, si l'allègement des tâches des personnes superviseuses et une meilleure reconnaissance du travail accompli semblent les pistes de solution les plus évidentes, on constate toutefois le pouvoir limité des ESSS et des établissements d'enseignement pour mettre en place ce type de mesures. Il s'agit ainsi d'un enjeu structurel qui doit interpeller les responsables des plus hautes instances, préoccupées par le futur du réseau de la santé et des services sociaux et la préparation d'une relève qualifiée. Nous espérons que le présent rapport, qui conclue l'ensemble de nos travaux, saura offrir des pistes d'action pour mieux

valoriser, soutenir et reconnaître cette pierre angulaire d'un système de santé et de services sociaux pérenne.

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Sommaire .....   | 3  |
| Liste des acronymes.....   | 7  |
| Liste des figures .....  | 8  |
| Introduction.....  | 9  |
| Méthodologie .....   | 11 |
| Construction du questionnaire .....  | 11 |
| Sécurité et considérations éthiques .....  | 11 |
| Collecte de données .....  | 12 |
| Analyse des données.....   | 12 |
| Résultats.....   | 13 |
| Profil des personnes répondantes .....   | 13 |
| Facteurs de motivation pour la supervision de stagiaires .....                     | 16 |
| Freins à la supervision de stagiaires.....   | 18 |
| Les déterminants de la motivation à superviser .....                               | 22 |
| Mesures de valorisation et de reconnaissance de la supervision de stagiaires ..... | 26 |
| Mesures de soutien de la supervision de stagiaires.....                            | 28 |
| Discussion .....   | 32 |
| Conclusion.....  | 35 |
| Bibliographie.....   | 36 |
| Annexes.....   | 38 |
| Annexe 1 - Liste des établissements sollicités .....                               | 38 |
| Annexe 2 - Questionnaire .....   | 39 |
| Annexe 3 - Définitions.....  | 55 |

## Liste des acronymes

|        |  |
|--------|--|
| RUISSS | Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux |
| MSSS   | Ministère de la Santé et des Services sociaux                |
| CISSS  | Centre intégré de santé et de services sociaux               |
| CIUSSS | Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux |
| ESSS   | Établissements de santé et de services sociaux               |
| UdeM   | Université de Montréal                                       |
|        |  |
|        |  |
|        |  |

## Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : liste des thématiques du questionnaire .....   | 11 |
| Figure 2: Domaine professionnel de nos personnes répondantes.....   | 13 |
| Figure 3 : Répartition selon le nombre d'années d'expérience professionnelle .....  | 14 |
| Figure 4 : Répartition des personnes répondantes relativement à la fonction de supervision .....                                  | 14 |
| Figure 5 : Perceptions du personnel quant à la supervision de stage .....   | 15 |
| Figure 6 : Formation à la supervision reçue par nos personnes répondantes .....   | 15 |
| Figure 7 : Sources de motivation à superviser.....  | 16 |
| Figure 8 : Freins à la supervision.....   | 18 |
| Figure 9 : Intention de superviser dans un avenir proche selon le nombre d'années d'expérience professionnelle .....              | 22 |
| Figure 10 : Intérêt porté pour la supervision en fonction de l'intention de superviser à l'avenir .....                           | 23 |
| Figure 11 : Différences de perception de la charge de travail pour les personnes qui supervisent activement.....                  | 24 |
| Figure 12 : Proportion des personnes superviseuses actives en fonction de la formation reçue .....                                | 25 |
| Figure 13 : Degré de valorisation et de reconnaissance de la part des principales parties prenantes selon le personnel.....       | 26 |
| Figure 14 : Pertinence des mesures de valorisation et de reconnaissance de la supervision de stage.....                           | 27 |
| Figure 15 : Degré de soutien démontré de la part des principales parties prenantes pour la fonction de supervision de stage ..... | 29 |
| Figure 16 : Pertinence des mesures de soutien à la supervision de stage.....  | 30 |



## Introduction

Le Comité de l'enseignement du Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux (RUISSS) de l'Université de Montréal (UdeM) s'intéresse depuis plusieurs années à l'impact de la valorisation, du soutien et de la reconnaissance du rôle de la supervision de stage pour maintenir et rehausser la participation du personnel de la santé et des services sociaux à la formation pratique des étudiants et étudiantes.

En mai 2019, le sous-comité Reconnaissance et valorisation des superviseurs de stage du RUISSS de l'UdeM avait produit un rapport dont les recommandations incitaient notamment les établissements de santé et de services sociaux et les facultés/école du RUISSS de l'UdeM à mettre en place des initiatives visant à pallier le manque anticipé de places de stages (Comité de l'enseignement du RUISSS de l'Université de Montréal, 2019b). Parmi ces recommandations, on retrouve :

- La reconnaissance des activités d'enseignement au même titre que les activités cliniques en matière de performance;
- L'adoption des recommandations du document *Favoriser la supervision des stages dans les établissements de santé et de services sociaux. Guide et outils* (Paquette et al., 2016) qui visait à soutenir les parties prenantes qui ont comme responsabilités de promouvoir, planifier, gérer et soutenir les stages en santé et en services sociaux;
- L'adoption et la diffusion pour chaque établissement d'une politique d'utilisation des revenus de stages;
- La facilitation de l'obtention de titres universitaires pour les personnes qui s'impliquent dans l'enseignement clinique (superviseurs et superviseuses);
- La réalisation de démarches pour que les heures de supervision soient reconnues comme des heures de formation continue par les ordres professionnels;
- La création d'un dispositif de suivi de l'ensemble de ces démarches.

En décembre 2019, le rapport du sous-comité Organisation et gestion de l'enseignement dans les établissements du RUISSS de l'Université de Montréal (Comité de l'enseignement du RUISSS de l'Université de Montréal, 2019a) réitérait la recommandation d'inclure les activités d'enseignement dans les indicateurs de performance des établissements, et proposait également la création d'une table ministérielle dédiée à la mission d'enseignement des établissements de santé et de services sociaux, ainsi que la prise en charge des enjeux logistiques liés à l'accueil des stagiaires.

Force est de constater que le thème de la valorisation, du soutien et de la reconnaissance de la supervision de stage est plus que jamais d'actualité au sein des travaux du RUISSS de l'UdeM. Les défis d'accessibilité aux soins de santé et aux services sociaux, la pénurie de main-d'œuvre, le besoin de rehausser les cohortes étudiantes, le manque de places de stage dans plusieurs programmes de formation ainsi que la transformation des caractéristiques et des besoins des personnes apprenantes sont tous des enjeux qui exacerbent ces préoccupations.

Sur le terrain, la plupart des établissements de santé et de services sociaux (ESSS) et des facultés/école du RUISSS de l'UdeM sont à pied d'œuvre pour mettre en place diverses initiatives. Mais quelles sont les pratiques mises en œuvre et lesquelles semblent les plus porteuses ? Est-il possible de mieux coordonner les actions réalisées de part et d'autre? Quelles sont les attentes

et les perceptions du personnel qui travaille en santé et en services sociaux quant à la supervision de stage ?

C'est dans ce contexte que le besoin de dresser un état de la situation quant 1) aux connaissances disponibles, 2) aux initiatives existantes et 3) aux points de vue du personnel des ESSS a émergé. Ces objectifs constituent le mandat confié au sous-comité *Valorisation, soutien et reconnaissance de la supervision de stage* au printemps 2024.

Le présent rapport vise à présenter les résultats d'une enquête menée auprès du personnel du réseau de la santé et des services sociaux des établissements membres du RUISSS de l'UdeM afin de broser un portrait de leurs besoins et de leur perception à l'égard de la supervision de stagiaires et des initiatives existantes pour valoriser, soutenir et reconnaître cette fonction. Ce document s'ajoute ainsi à une revue de littérature portant sur la motivation et la satisfaction des superviseurs et superviseuses de stage (RUISSS de l'UdeM, 2025a) ainsi qu'un rapport de recension des initiatives de valorisation, soutien et reconnaissance de la supervision de stage en santé et services sociaux (RUISSS de l'UdeM, 2025b).

Après avoir brièvement décrit notre méthodologie, nous présenterons le profil des personnes répondantes, les principales sources de motivation ainsi que les freins à superviser, de même que le point de vue du personnel quant à la pertinence de mesures pour valoriser, soutenir et reconnaître cette fonction. Nous pourrons ainsi faire des liens avec les deux précédents rapports afin de conclure ce projet par des pistes d'actions pour mieux se positionner par rapport aux besoins et perceptions des personnes susceptibles de superviser des stagiaires dans le domaine de la santé et des services sociaux.

## Méthodologie

Les données présentées dans ce rapport sont issues d'un sondage réalisé auprès du personnel des ESSS membres du RUISSS de l'UdeM.

### Construction du questionnaire

Pour construire le questionnaire, plusieurs des questions du sondage issues de l'enquête *Incitatifs et obstacles à la supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal : une responsabilité partagée* (Leclerc et al., 2014) ont été reprises et actualisées à partir de la récente revue de littérature (RUISSS de l'UdeM, 2025a) menée par notre groupe de travail. Le questionnaire a été construit afin de pouvoir sonder des personnes qui supervisent des stagiaires, mais également celles qui ont cessé cette activité ou qui ne l'ont jamais fait.

Figure 1 : liste des thématiques du questionnaire

| Thème  | Questions fermées        | Question ouverte         |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Données démographiques   | <input type="checkbox"/> | x                        |
| Dispositions générales relatives à la supervision                                  | <input type="checkbox"/> | x                        |
| Sources de motivation et freins à la supervision                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Degré de valorisation, soutien et reconnaissance des différentes parties prenantes | <input type="checkbox"/> | x                        |
| Pertinence des mesures de valorisation, soutien et reconnaissance                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres commentaires  | x                        | <input type="checkbox"/> |

NB : pour le détail des questions, voir l'annexe 2 p. 40 à 55.

### Sécurité et considérations éthiques

Le sondage a été créé à partir de *Microsoft Forms* depuis un compte de l'environnement informatique sécurisé du réseau de la santé et des services sociaux. Ce sondage a été réalisé sans collecte d'informations personnelles. La démarche d'enquête a été présentée à un comité d'éthique de la recherche (CÉR) d'un établissement de santé et services sociaux. Ce dernier a confirmé qu'il s'agissait d'un projet d'évaluation s'inscrivant dans une visée d'amélioration continue qui ne répondait pas aux critères d'un "projet de recherche", ne nécessitant donc pas l'approbation éthique d'un CÉR.

## Collecte de données

Le sondage s'est déroulé au cours des mois d'avril et mai 2025. Il a été transmis aux 13 ESSS membres du RUISSS de l'UdeM, pour la plupart par le biais de leur direction de l'enseignement. Chaque organisation a choisi ses propres stratégies de diffusion (courriels envoyés directement aux membres du personnel, courriels envoyés aux directeurs et directrices ou gestionnaires de l'organisation ayant la responsabilité de le diffuser auprès de leur personnel, publications dans les bulletins organisationnels, annonces sur l'intranet de l'établissement, etc.). Des outils de diffusion ont été fournis, à savoir une affiche avec code QR, un bandeau avec hyperlien ainsi qu'un modèle de courriel accompagnant le lien permettant de participer au sondage.

## Analyse des données

Pour les données quantitatives, nous avons procédé à une analyse statistique descriptive au moyen du logiciel Microsoft Excel. Pour les réponses qualitatives, nous avons procédé à une analyse thématique.

# Résultats

## Profil des personnes répondantes

Un total de 1602 personnes a rempli le sondage. On constate une diversité de profils dans notre échantillon quant à leur domaine de pratique, leur expérience relative à la supervision ou encore leur ancienneté dans leur métier ou profession.

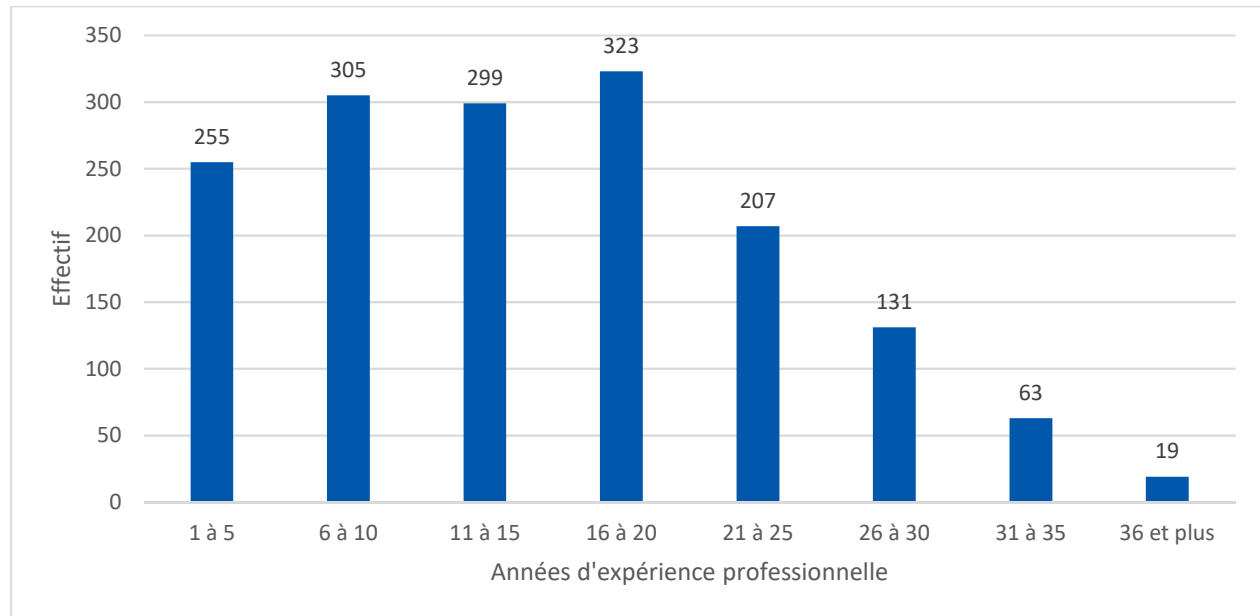
Concernant le domaine professionnel, les métiers ou professions les plus représentées appartiennent au champ des soins infirmiers ainsi qu'au travail social. On retrouve aussi beaucoup d'autres domaines de l'intervention psychosociale (psychologie, psychoéducation, éducation spécialisée, etc.) et de la réadaptation physique, ainsi qu'un nombre non négligeable de personnes travaillant en administration et en gestion.

Figure 2: Domaine professionnel de nos personnes répondantes

| Domaine professionnel   | Effectif | Domaine professionnel                            | Effectif |
|---|----------|--|----------|
| Administration et gestion   | 81       | Médecine nucléaire                               | 2        |
| Archives médicales  | 20       | Nutrition et diététique                          | 54       |
| Bibliothéconomie et documentation                                   | 2        | Optométrie et sciences de la vision              | 4        |
| Droits et soutien juridique   | 1        | Orthèses et de prothèses orthopédiques           | 5        |
| Relations industrielles et ressources humaines                      | 13       | Orthophonie                                      | 42       |
| Secrétariat et bureautique  | 19       | Pharmacie  | 15       |
| Assistance à la personne en établissement et à domicile (PAB, ASSS) | 13       | Physiothérapie                                   | 100      |
| Retraitement des dispositifs médicaux                               | 2        | Radiodiagnostic (imagerie, échographie médicale) | 12       |
| Construction et ingénierie du bâtiment                              | 3        | Sage-femme                                       | 3        |
| Cuisine et services alimentaires                                    | 6        | Soins infirmiers et sciences infirmières         | 349      |
| Entretien et salubrité  | 3        | Criminologie                                     | 21       |
| Logistique  | 2        | Éducation spécialisée                            | 80       |
| Mécanique de machinerie fixe  | 1        | Ergothérapie                                     | 83       |
| Analyses biomédicales   | 51       | Psychoéducation                                  | 62       |
| Audiologie  | 14       | Psychologie                                      | 83       |
| Électrophysiologie médicale   | 6        | Sexologie  | 6        |
| Génie biomédical  | 8        | Soins spirituels                                 | 5        |
| Hygiène dentaire  | 10       | Toxicomanie                                      | 7        |
| Inhalothérapie  | 30       | Travail social                                   | 243      |
| Kinésiologie et sciences de l'activité physique                     | 11       | Autre  | 130      |

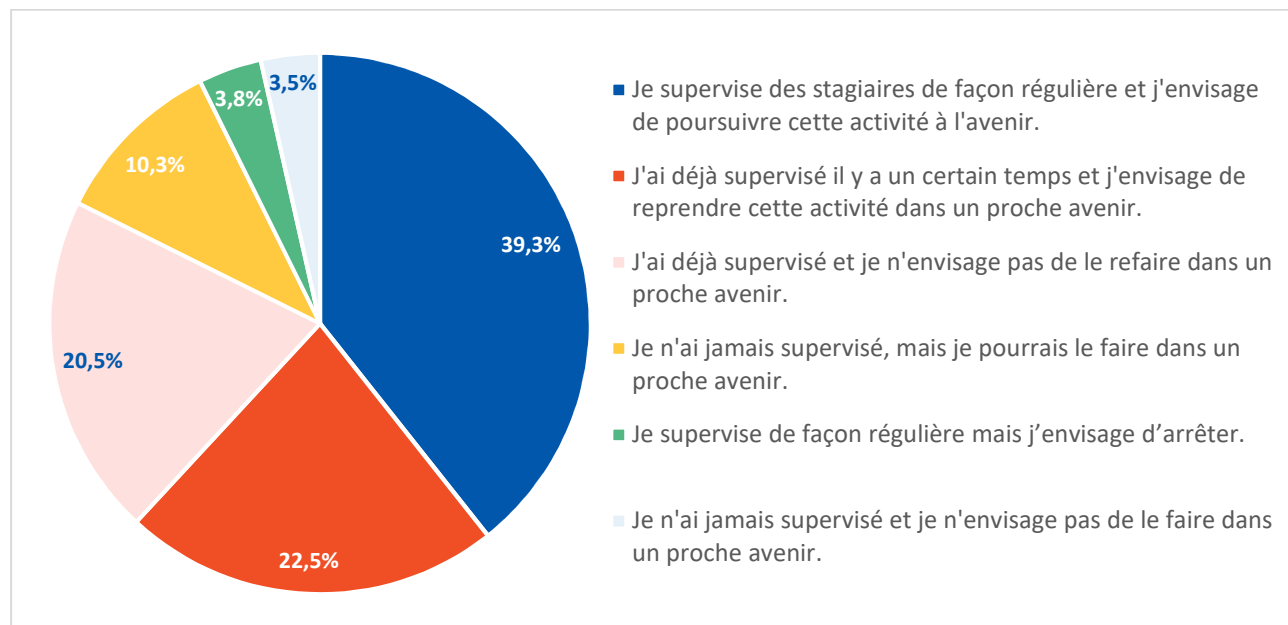
On constate aussi une certaine variété en termes d'années d'expérience professionnelle, avec une moyenne de 15 ans d'ancienneté.

Figure 3 : Répartition selon le nombre d'années d'expérience professionnelle



Les personnes participantes devaient également préciser leur situation relativement à la supervision, notamment si elles encadraient régulièrement des stagiaires ou, à défaut, si elles avaient déjà exercé cette activité par le passé. Nous leur avons également demandé si elles avaient l'intention de poursuivre la supervision à l'avenir, de la reprendre ou de s'y initier, selon le cas. Ceci a donné lieu à 6 cas de figure, comme illustré dans le diagramme ci-après.

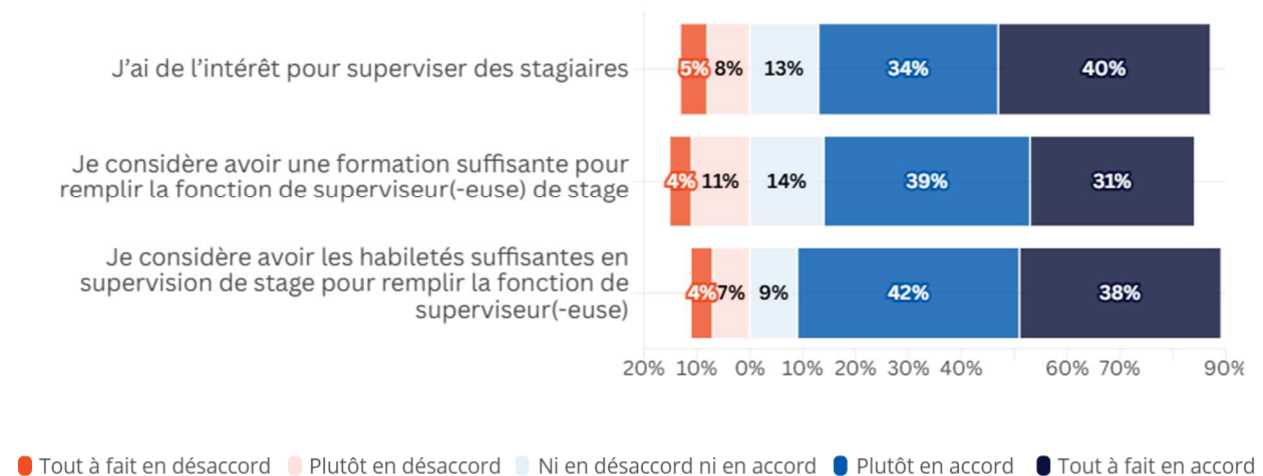
Figure 4 : Répartition des personnes répondantes relativement à la fonction de supervision



Les personnes ayant de l'expérience en supervision, actuelle ou passée, sont sans surprise davantage représentées dans notre échantillon. On remarque toutefois que des personnes répondantes se retrouvent dans toutes les catégories. Ainsi, des personnes qui n'ont jamais supervisé des stagiaires ou ayant cessé cette activité ont également participé à l'enquête. Ceci avait pour but de diversifier les points de vue, mais aussi de procéder à des analyses en fonction de ces caractéristiques. Notons enfin que des proportions quasi équivalentes de personnes participantes ayant déjà supervisé envisageaient reprendre cette activité (22,5%) ou, au contraire, ne souhaitaient pas s'impliquer à nouveau (20,5%) dans un avenir proche.

Par ailleurs, nous avons demandé aux personnes participantes d'évaluer leur niveau d'accord avec des affirmations d'ordre plus général portant sur leur intérêt pour la supervision de stagiaires et leur sentiment de compétence à réaliser cette activité.

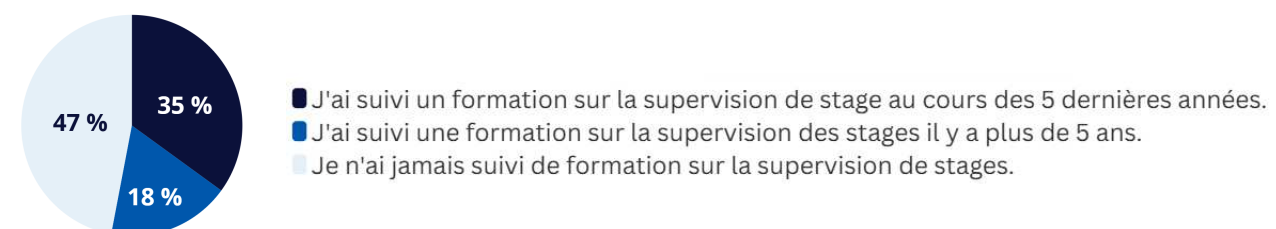
Figure 5 : Perceptions du personnel quant à la supervision de stage



On constate que l'intérêt pour la supervision est très marqué, avec plus de 70% des personnes se disant « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » à l'affirmation « *J'ai de l'intérêt pour superviser des stagiaires* ». Qui plus est, une large majorité des personnes interrogées se disent en accord avec le fait de détenir la formation (70%) et les habiletés suffisantes (80%) pour superviser.

Les personnes sondées devaient également préciser si elles avaient déjà reçu de la formation relative à la supervision de stagiaires. C'est le cas pour plus de la moitié de notre échantillon (53%), et parmi celle-ci, le tiers avait reçu une formation sur ce sujet il y a 5 ans ou moins.

Figure 6 : Formation à la supervision reçue par nos personnes répondantes

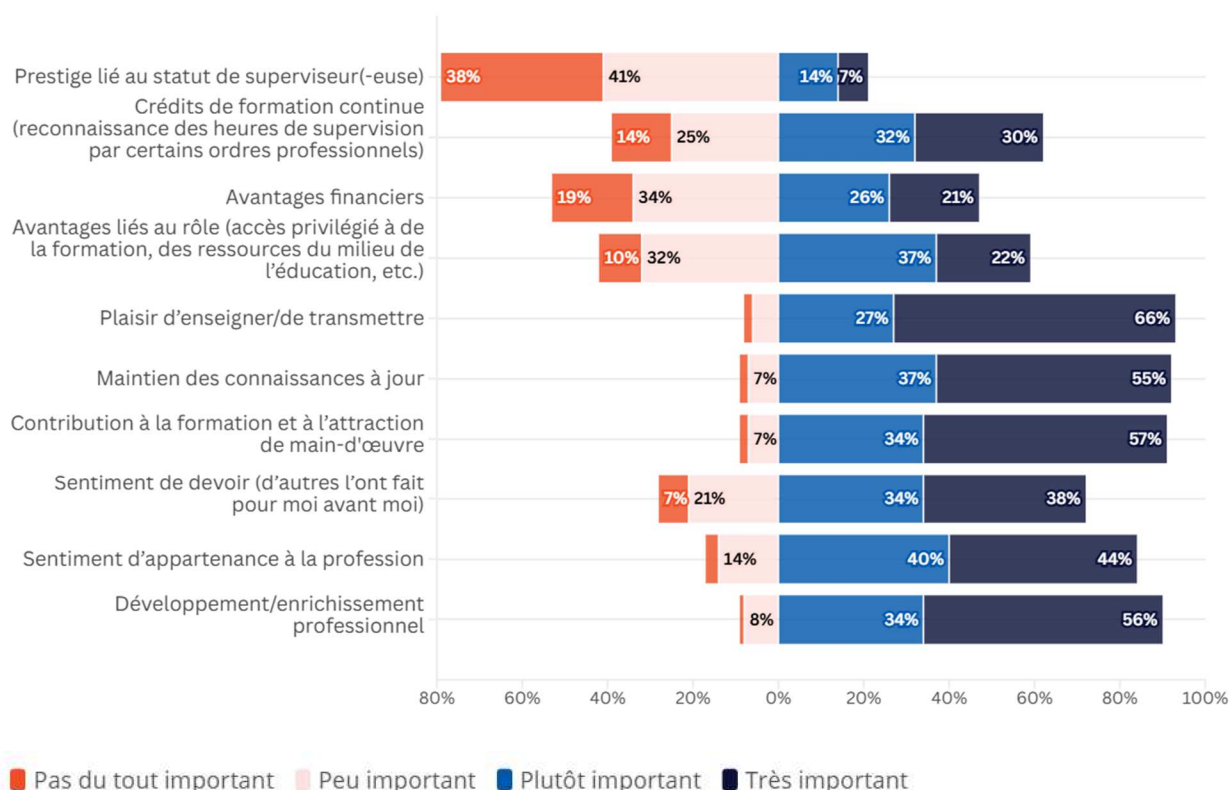


## Facteurs de motivation pour la supervision de stagiaires

« Il faut aimer l'enseignement et avoir un désir profond de partager ses connaissances et de faire progresser la relève. Ceci est la base de la supervision. » – un(e) participant(e) du sondage

Notre sondage visait, dans un premier temps, à identifier quelles sont les sources de motivation sous-jacentes à la décision de superviser des stagiaires. Les personnes répondantes devaient ainsi déterminer le niveau d'importance qu'elles accordent à une série d'éléments susceptibles de favoriser l'implication dans cette fonction.

Figure 7 : Sources de motivation à superviser



Parmi l'ensemble des facteurs de motivation proposés, plus de 60% des personnes considèrent comme très important le **plaisir d'enseigner/de transmettre**, ce qui en fait le facteur le plus saillant parmi les sources de motivation à superviser dans notre sondage. Le **développement/enrichissement professionnel**, la **contribution à l'attraction de main d'œuvre** et le **maintien des connaissances à jour** sont classés comme « très importants » par plus de 50% des personnes sondées. En moindre mesure, plusieurs facteurs ont tout de même été évalués comme très importants par la majorité des participants et participantes, tels que le sentiment d'appartenance à la profession et le sentiment de devoir ou de « donner au suivant ».

On observe que les avantages que pourrait procurer la fonction de supervision, comme un certain prestige, l'accès à des privilèges, des avantages financiers ou des crédits de formation continue constituent les facteurs auxquels les personnes répondantes ont accordé moins d'importance. On peut ainsi se demander si ces résultats sont liés à un réel manque d'intérêt à l'égard de ces



éléments ou si ces données s'expliquent par le fait que ce que ces facteurs sont inexistants ou très peu présents dans l'environnement de travail actuel des personnes qui ont participé au sondage.

« La rétention du personnel est une de mes plus grandes motivations, afin de pouvoir combler les postes vacants. »  
Un(e)participant(e) du sondage

Dans une question ouverte, nous avons demandé aux personnes répondantes si d'autres motivations comptaient pour elles en dehors des thématiques listées dans les questions fermées. Des précisions ont été apportées qui nous paraissent en lien avec la catégorie de contribution à l'attraction et à la formation de main d'œuvre, à savoir le fait de contribuer à la formation de la relève en général, mais aussi d'attirer la main d'œuvre dans une région ou un domaine spécifique. Plusieurs personnes ont aussi nommé apprécier l'opportunité de partager leur passion pour leur profession, leur domaine de pratique ou milieu de travail, surtout s'il est peu connu ou s'il fait l'objet de préjugés négatifs chez les stagiaires.

Aussi, un certain nombre de commentaires récoltés étendent la notion de « plaisir d'enseigner et de transmettre », comme le fait de partager sa passion, mais aussi de voir les étudiantes et étudiants s'épanouir dans leur stage en développant de nouvelles compétences. Certaines personnes témoignent d'un mouvement de solidarité envers les stagiaires qui ont besoin de supervision et d'exposition en contexte authentique pour se former. D'autres partagent le souci d'offrir une expérience de stage positive aux personnes étudiantes, empreinte de bienveillance.

« Montrer aux futurs professionnels que malgré les défis rencontrés dans le réseau public, il y a encore de belles interventions qui peuvent être réalisées et de belles équipes qui travaillent bien ensemble. Former et attirer du personnel de qualité pour maintenir notre réseau entre bonnes mains. » – un(e)participant(e) du sondage

Certains avantages plus directs pour les superviseurs et superviseuses sont aussi apparus, tels que le dynamisme apporté par les personnes étudiantes, la variété que génère la supervision dans les tâches quotidiennes, mais aussi la possibilité de réduire le sentiment de solitude pour des personnes peu représentées dans leur profession au sein de leur équipe. Un autre aspect mentionné à plusieurs reprises est l'opportunité pour les stagiaires de se consacrer à des projets spéciaux qui ne verraient pas le jour autrement, faute de temps, ou encore de bonifier d'une certaine façon l'offre de services pour les personnes usagères.

Bien que cela n'était pas vraiment l'objectif initial de notre question, puisque nous cherchions dans cette partie à identifier les motivations personnelles à superviser plutôt que les mesures à mettre en place, un très grand nombre de personnes ont répondu que des changements de leurs conditions de travail les motiveraient davantage à superviser. Ainsi, la thématique la plus fréquemment retrouvée dans les commentaires fait référence aux besoins d'avoir **plus de temps** ou une **charge de travail** allégée pour superviser. En second lieu, il est fait mention de diverses formes de rétributions financières supplémentaires pour compenser la charge de travail supplémentaire induite par la supervision.

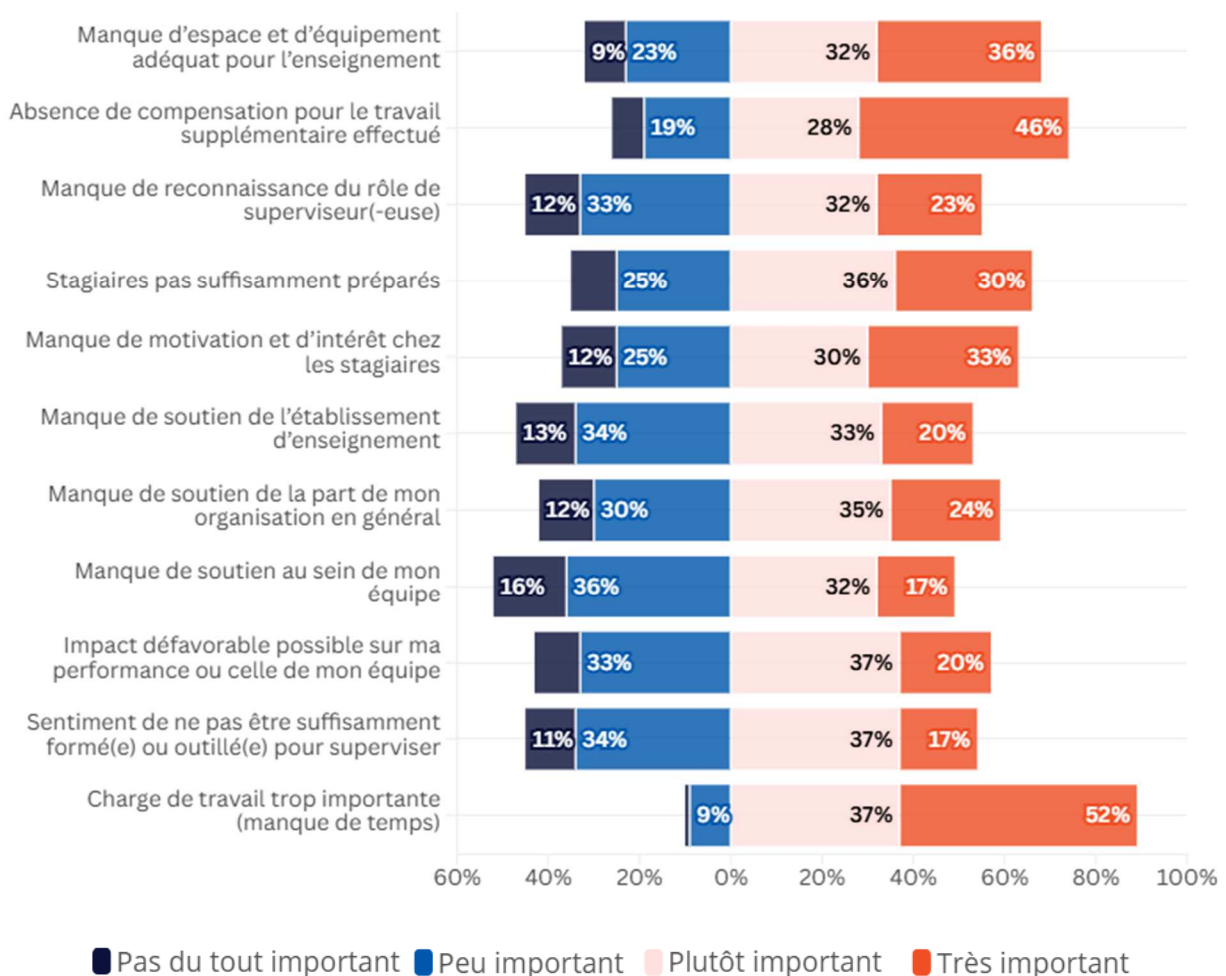
Enfin, un certain nombre de personnes précisent en commentaires qu'elles supervisent des stagiaires par obligation et non par choix. Le fait de contraindre à accompagner des stagiaires

agirait ici comme un facteur fortement dissuasif, réduisant ainsi l'importance des motivations personnelles à superviser.

### Freins à la supervision de stagiaires

Dans un même ordre d'idées, les personnes sondées ont aussi été invitées à déterminer le niveau d'importance qu'elles accordent à une série d'éléments susceptibles de freiner la supervision de stagiaires. Leurs réponses permettent ainsi d'identifier les principaux obstacles rencontrés par le personnel des ESSS.

Figure 8 : Freins à la supervision



La **charge de travail** ressort très largement comme le frein à superviser le plus important parmi tous les facteurs énoncés. En effet, 89% des personnes interrogées considèrent cet élément comme plutôt ou très important. L'**absence de compensation pour le travail supplémentaire engendré par la supervision** se place en second plan avec un pourcentage cumulé de personnes considérant ce facteur comme *plutôt* ou *très important* de près de 70%. Selon notre échantillon, ces deux éléments constitueraient les principaux freins à la supervision de stagiaires.

Viennent ensuite le **manque d'espace et d'équipement adapté**, considérés comme *plutôt* ou *très important* par 68% des personnes interrogées, de même que le manque de préparation des stagiaires (66 %) ainsi que leur manque de motivation et d'intérêt (63 %).

« C'est vraiment la charge de travail qui me fait me questionner à savoir si je reprends une stagiaire ou non l'an prochain. Je dois continuer la même charge de travail en ajoutant une stagiaire et toutes les heures de supervision qui viennent avec, j'ai du mal à y arriver et je dois toujours rattraper mon retard après. » – un(e) participant(e) du sondage

Invitées à énoncer d'autres obstacles que ceux préalablement listés, plusieurs personnes répondantes ont plutôt choisi d'insister à nouveau sur la charge de travail qu'engendre la fonction de supervision. Ces personnes ont tenu à rappeler que les tâches pédagogiques s'additionnent généralement à leurs tâches habituelles sans ajustement, ce qui les pousse parfois à devoir travailler dans leur temps personnel, sans que cette activité ne soit nécessairement rémunérée. Le manque d'espace ou d'équipement approprié pour accueillir les stagiaires et le manque de préparation des personnes étudiantes (principalement en ce qui a trait aux savoir-faire et savoir-être) ont aussi été évoqués fréquemment dans les commentaires mêmes s'ils faisaient partie des frein déjà proposés.

« [...] il est de plus en plus difficile de la part des étudiants, habitués de bien performer à l'école, de demeurer ouverts aux évaluations et aux feedback constructifs » – un(e) participant(e) du sondage

Plus précisément, plusieurs personnes répondantes font état de situations problématiques avec des stagiaires, notamment en lien avec le savoir-être. Plusieurs personnes ont aussi fait part d'observations qui suggèrent une intolérance à l'échec chez certaines personnes étudiantes, mais aussi de pressions du milieu académique pour valider des stages contre l'opinion de la personne superviseuse. Les difficultés rencontrées avec les personnes étudiantes ne sont pas à prendre à la légère, car une seule expérience négative paraît susceptible de décourager à poursuivre dans cette fonction. En effet, plusieurs personnes ont commenté avoir arrêté de superviser après avoir rencontré une situation difficile. Alors que cette fonction demande en effet beaucoup d'investissement de la part du personnel, et que l'équilibre entre avantages et inconvénients reste fragile, un événement même isolé pourrait donc jouer un rôle important dans la motivation à superviser. La récurrence des commentaires recueillis concernant des expériences négatives avec la communauté étudiante ne représente donc peut-être pas la prépondérance de cet aspect, mais plutôt son importance capitale dans la décision de poursuite de la supervision.

Concernant les facteurs ayant obtenu de plus faibles résultats, on note que près des deux tiers des personnes participantes ont évalué comme *peu* ou *plutôt important* le sentiment de ne pas suffisamment être formée ou outillée pour superviser. Un profil de réponses similaire est retrouvé pour l'impact de la supervision sur la performance de l'équipe ou de l'établissement, de même que du manque de soutien de la part de l'organisation ainsi que de la part de l'établissement d'enseignement.

Les questions ouvertes nous ont également permis d'identifier des freins qui n'avaient pas été mentionnés dans les questions fermées. Bien que cet aspect puisse s'inscrire dans les diverses catégories de manque de soutien, plusieurs personnes témoignent de multiples enjeux logistiques

lors de l'accueil des stagiaires. On y retrouve par exemple la lourdeur des démarches administratives en général, notamment la redondance des formulaires à remplir demandés par l'établissement d'enseignement pour l'évaluation des stagiaires. Toutefois, c'est définitivement l'obtention des « accès informatiques » pour que les stagiaires puissent utiliser les nombreuses applications cliniques et administratives qui apparaît comme le plus gros irritant de cette catégorie.

« L'avantage financier est très minime [en comparaison de] la charge de travail supplémentaire. Il faudrait soit diminuer la charge de travail, soit augmenter la prime financière. » – un(e)participant(e) du sondage

« Bien que nous ne fassions clairement pas cela pour l'argent, il serait selon moi nécessaire de revoir la prime financière pour les superviseurs de stage. Clairement, nous ne sommes pas compensés assez pour la charge mentale et de travail que de superviser ajoute. » – un(e)participant(e) du sondage

La question des compensations financières liées à la fonction de supervision fait aussi partie des éléments couramment nommés en commentaires. En ce qui concerne les revenus de stage<sup>1</sup>, plusieurs personnes déplorent que ces budgets ne reviennent pas uniquement aux superviseurs et superviseuses, mais plutôt à l'équipe de travail dans sa globalité. Ceci génère une impression d'injustice à l'idée que des personnes qui n'ont pas directement accompagné de stagiaires ou qui se sont impliquées dans une moindre mesure puissent en bénéficier. Il s'agit ici d'une réalité complexe, puisque d'autres personnes ont rappelé que l'accueil des stagiaires engendre souvent une surcharge de travail pour l'ensemble de l'équipe, supervisant ou non. Pour ce qui est de la prime de supervision de 2%, actuellement en vigueur pour une grande partie des catégories de travailleurs et travailleuses du réseau de la santé et des services sociaux, celle-ci est souvent qualifiée d'insuffisante pour compenser le travail réellement fourni. De plus, plusieurs personnes regrettent que cette prime ne soit pas cumulable avec d'autres primes existantes, comme celles de coordination. Cette situation pourrait ainsi freiner l'engagement en supervision de stagiaires chez le personnel bénéficiant déjà d'une rémunération additionnelle associée à un statut d'emploi particulier (ex : prime de coordination clinique).

En plus faible proportion, divers contextes défavorables propres au poste occupé par les personnes répondantes ont également été présentés comme des obstacles à la supervision de stagiaire : mauvaise ambiance de travail, soins dispensés hautement spécialisés ou peu propices à la présence de stagiaires, déplacements fréquents requis, télétravail, horaires de travail irréguliers ou incompatibles, ou encore durée des stages inadaptée au contexte de travail. Le contexte défavorable peut aussi émaner de la situation personnelle des travailleurs et travailleuses : épuisement professionnel, arrivée dans un nouveau poste, projets parentaux, etc.

« Aucun intérêt pour former des stagiaires dans un contexte de coupures de poste, d'austérité, de réduction des services et de centralisation des services sociaux vers les services de santé ... le seul intérêt - dans un contexte de

---

<sup>1</sup> Sommes versées par les établissements d'enseignement aux milieux de stage afin de compenser les frais afférents à l'accueil et à l'encadrement des personnes étudiantes, ainsi que pour reconnaître la contribution des personnes et des milieux impliqués dans la supervision des stagiaires.

non-reconnaissance, surcharge et tout devoir faire tout seul - était d'accueillir potentiellement de nouveaux collègues. » – un(e)participant(e) du sondage

Par ailleurs, on note plusieurs contextes évoqués où l'accueil de stagiaires apparaît peu motivant, car il ne constitue pas une opportunité de recrutement futur. Cela se produirait, par exemple, quand le ou la stagiaire ne provient pas de la région du milieu d'accueil ou en raison d'un gel d'embauche. Il s'agirait de la perte d'un fort incitatif puisque, comme nous avons pu le voir dans la section des facteurs de motivation, la contribution à l'attraction de la main-d'œuvre est une source de motivation importante.

« [...] C'est comme si on nous renvoyait un message négatif lié à notre implication dans le réseau alors que c'est une "vocation", surtout quand on considère les conditions de travail. Quand on reste, c'est qu'on est vraiment investi d'une mission de services à la population et c'est pour cela qu'on souhaite former des stagiaires. On pourrait se demander "à quoi bon?" considérant qu'ils s'en vont en privé [...] » – un(e)participant(e) du sondage

Pour résumer, la charge de travail et l'absence de compensation financière adéquate pour cette charge additionnelle sont les facteurs qui reviennent le plus souvent. Cependant, il est aussi important de noter qu'on retrouve également un certain nombre de témoignages exprimant une lassitude non pas envers la supervision de stage, mais envers le système de santé et de services sociaux en général. La question de la rémunération pourrait ainsi être plus complexe qu'elle n'y paraît.

« Parfois, le fait de prendre ou non des stagiaires n'a malheureusement aucun lien avec les efforts déployés pour nous faciliter la vie ou notre reconnaissance de l'importance de le faire. C'est simplement l'ensemble de ce qui va mal dans le réseau qui "tue" l'envie d'en faire plus, bénévolement et sans support quotidien. » – un(e)participant(e) du sondage

« Comme le système est à bout de souffle, il arrive parfois que la présence d'un stagiaire devienne un poids et qu'il ne soit pas accueilli comme il le faut. » – un(e)participant(e) du sondage

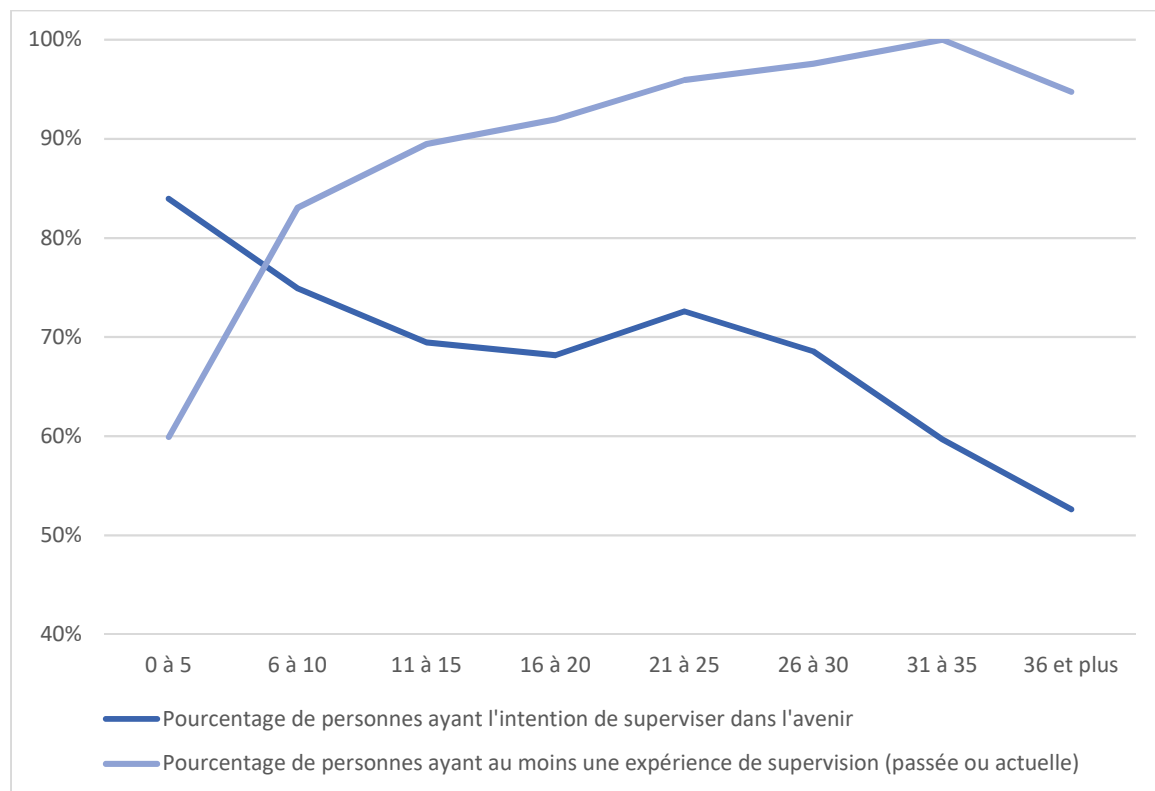
Enfin, plusieurs personnes expriment qu'elles auraient voulu accueillir un ou des stagiaires, mais que cela n'a pas été possible ou ne s'est pas concrétisé. Plusieurs raisons sont évoquées : manque d'intérêt des stagiaires pour leur milieu de travail, difficultés de communication avec la direction de l'enseignement de leur organisation, nécessité de se prononcer trop à l'avance sur sa capacité d'accueil de stagiaires et, en particulier dans les petites équipes, peur que le contexte ne permette plus d'accompagner un ou une stagiaire le moment venu.

## Les déterminants de la motivation à superviser

Afin d'étudier la question de la motivation à superviser parmi les personnes répondantes, nous avons regroupé ensemble celles ayant l'intention de superviser dans le futur (« *Je n'ai jamais supervisé mais je pourrais le faire dans un proche avenir* » ; « *Je supervise de façon régulière et j'envisage de poursuivre* » ainsi que « *J'ai supervisé par le passé et j'envisage de reprendre* ») pour les comparer à celles qui envisagent d'arrêter, de ne pas commencer ou de ne pas reprendre.

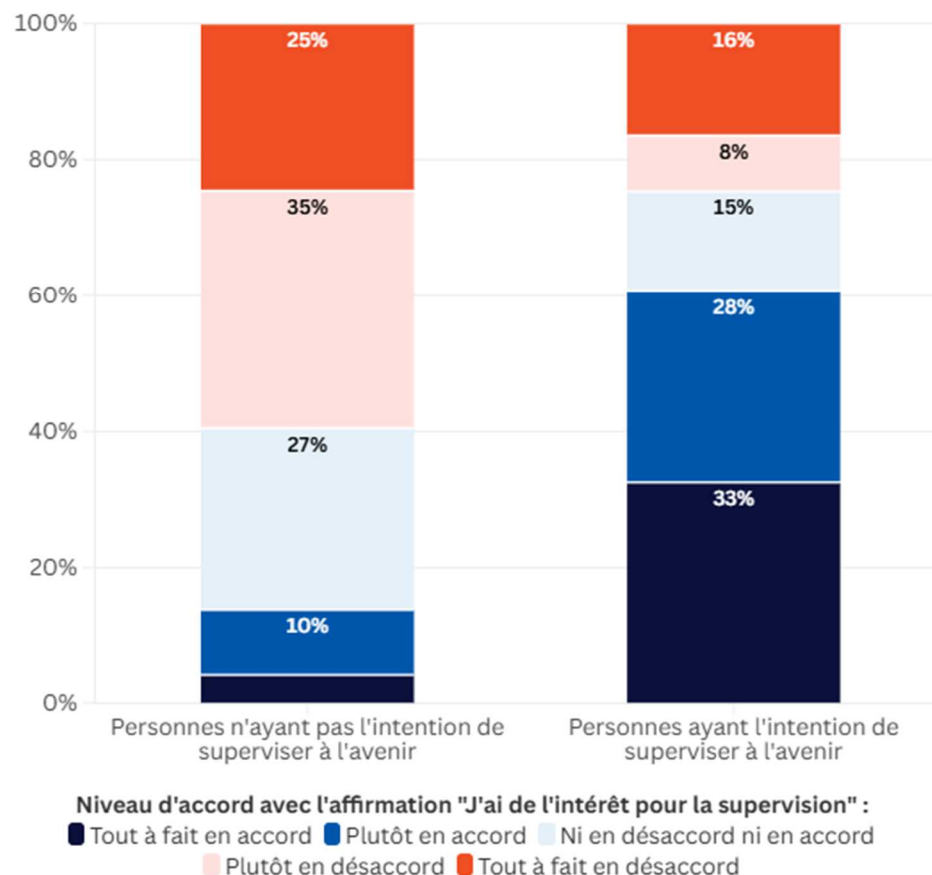
Il est intéressant de noter que plus les personnes ont de l'expérience dans leur métier ou profession, moins elles apparaissent comme étant enclines à superviser dans le futur, comme en témoigne le graphique ci-dessous.

Figure 9 : Intention de superviser dans un avenir proche selon le nombre d'années d'expérience professionnelle



En outre, les personnes sondées qui ont l'intention d'accompagner des stagiaires dans le futur démontrent un intérêt beaucoup plus marqué pour la supervision. Alors que 85% d'entre-elles se sont dit plutôt ou tout à fait en accord avec l'affirmation « *J'ai de l'intérêt pour la supervision* », cette proportion chute à 40% chez les personnes qui indiquent ne pas avoir l'intention de superviser dans un avenir proche ou de poursuivre cette activité, comme on peut le lire dans le graphique suivant.

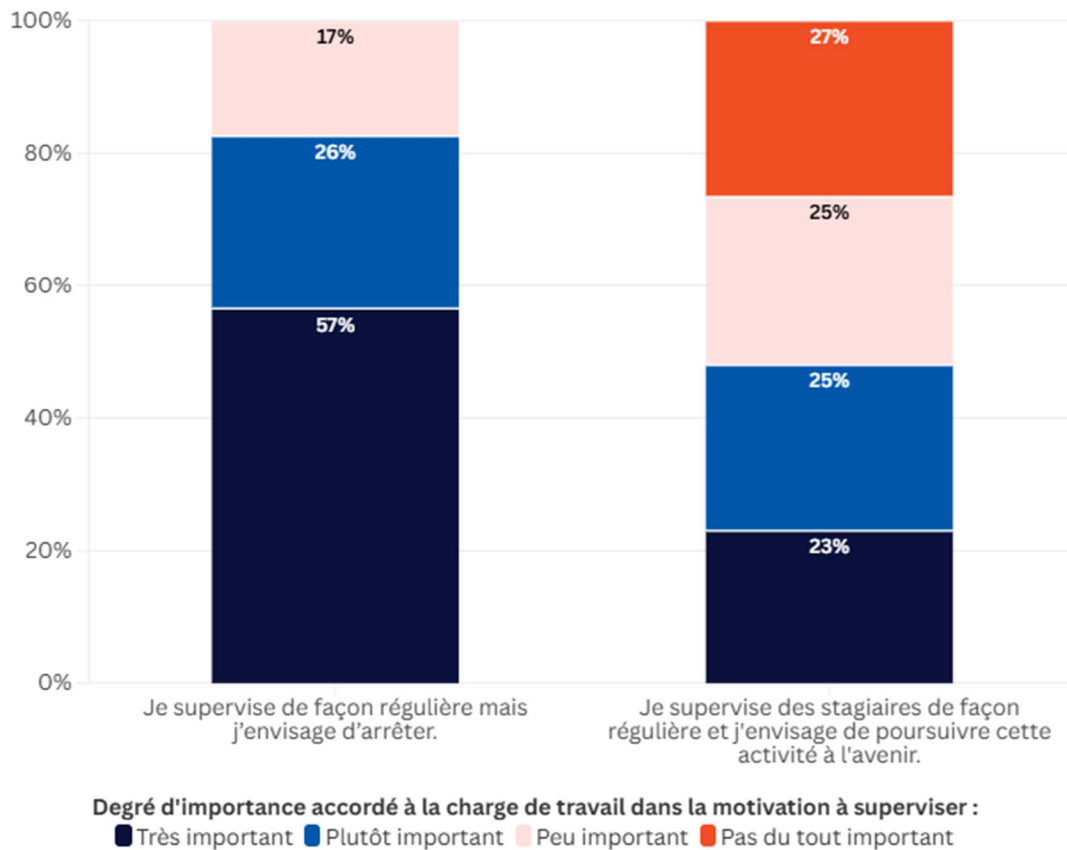
Figure 10 : Intérêt porté pour la supervision en fonction de l'intention de superviser à l'avenir



Par ailleurs, la perception d'avoir une formation et les habiletés suffisantes pour accompagner des stagiaires semblent avoir peu de lien sur les intentions de superviser prochainement. Ces résultats mettent ainsi en lumière l'importance centrale que peuvent jouer les motivations personnelles dans la décision de s'investir ou non dans cette activité.

Afin de mieux cerner les facteurs pouvant expliquer un éventuel désintérêt pour la supervision, nous avons sélectionné ceux qui sont généralement reconnus comme les principaux freins. L'objectif était de vérifier s'ils sont effectivement liés à l'intention de poursuivre cette activité à l'avenir, en commençant par la charge de travail.

Figure 11 : Différences de perception de la charge de travail pour les personnes qui supervisent activement



Comme le montre le graphique ci-dessus, il y a une différence de perception de la **charge de travail**, parmi les personnes qui supervisent actuellement, entre celles qui se voient continuer à le faire et celles qui envisagent d'arrêter. On observe des différences similaires parmi les personnes qui n'ont jamais supervisé et parmi celles qui ont supervisé par le passé. Ainsi, les présentes observations tendent à confirmer l'importance de la charge de travail dans la décision de superviser des stagiaires.

De même, on remarque que **l'absence de compensation pour les heures supplémentaires** engendrées par cette fonction est un élément de décision important parmi les personnes superviseuses actives. En effet, on observe une différence de perception sur cet aspect : les personnes qui ont l'intention de continuer à superviser considèrent l'absence de compensation financière comme très important à 40%, contre 68% pour les personnes qui envisagent d'arrêter.

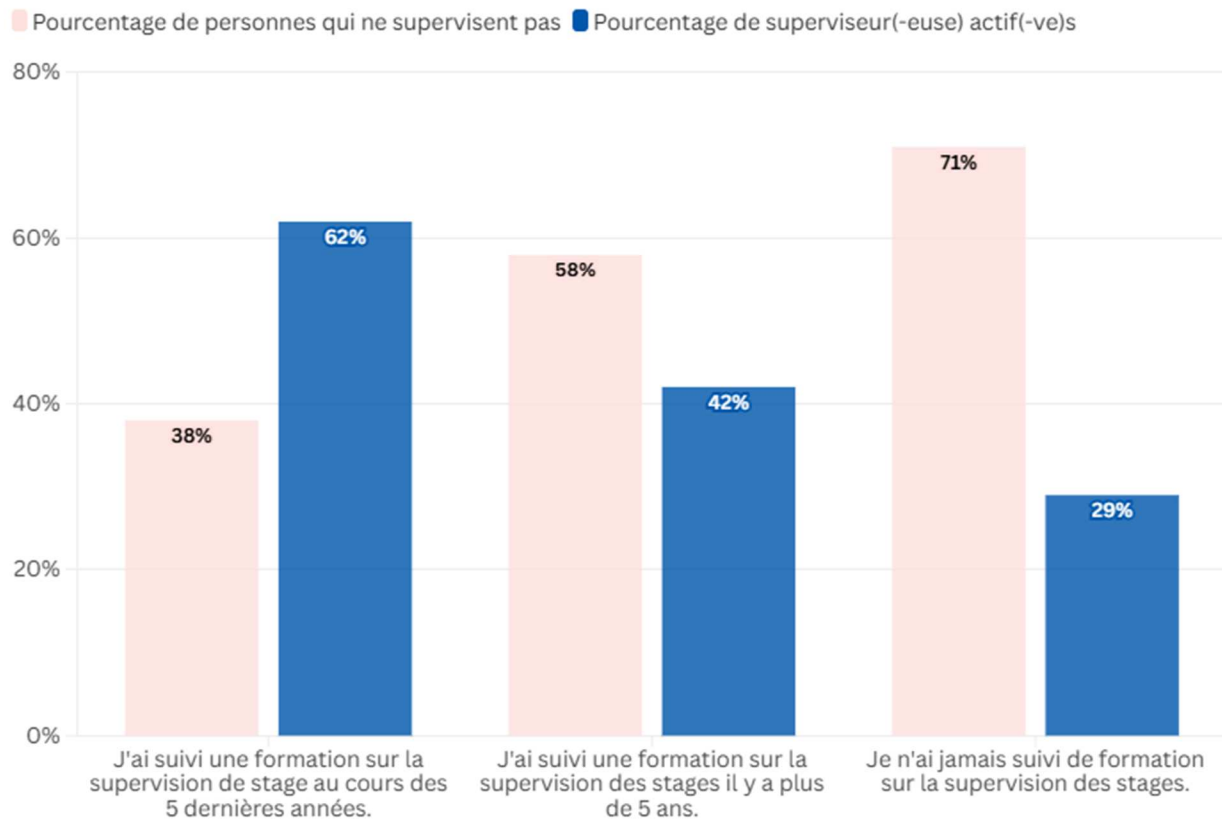
Concernant les personnes répondantes de notre échantillon qui n'ont jamais supervisé, deux facteurs susceptibles de freiner l'intention de superviser des stagiaires ressortent de manière plus marquée : le **manque de soutien** de la part de leur organisation et le **manque d'espace et d'équipement adapté** au sein de leur milieu de travail.

D'autre part, bien qu'on ne puisse affirmer qu'il y ait un lien de cause à effet, il est intéressant de noter que les personnes qui ont reçu de la formation sur la supervision sont plus nombreuses parmi celles qui supervisent activement. Elles rapportent aussi davantage se sentir suffisamment



formées, se sentent plus habiletés à la supervision et démontrent davantage d'intérêt pour cette activité. Il semble donc y avoir un lien entre l'expérience, l'intérêt et la compétence.

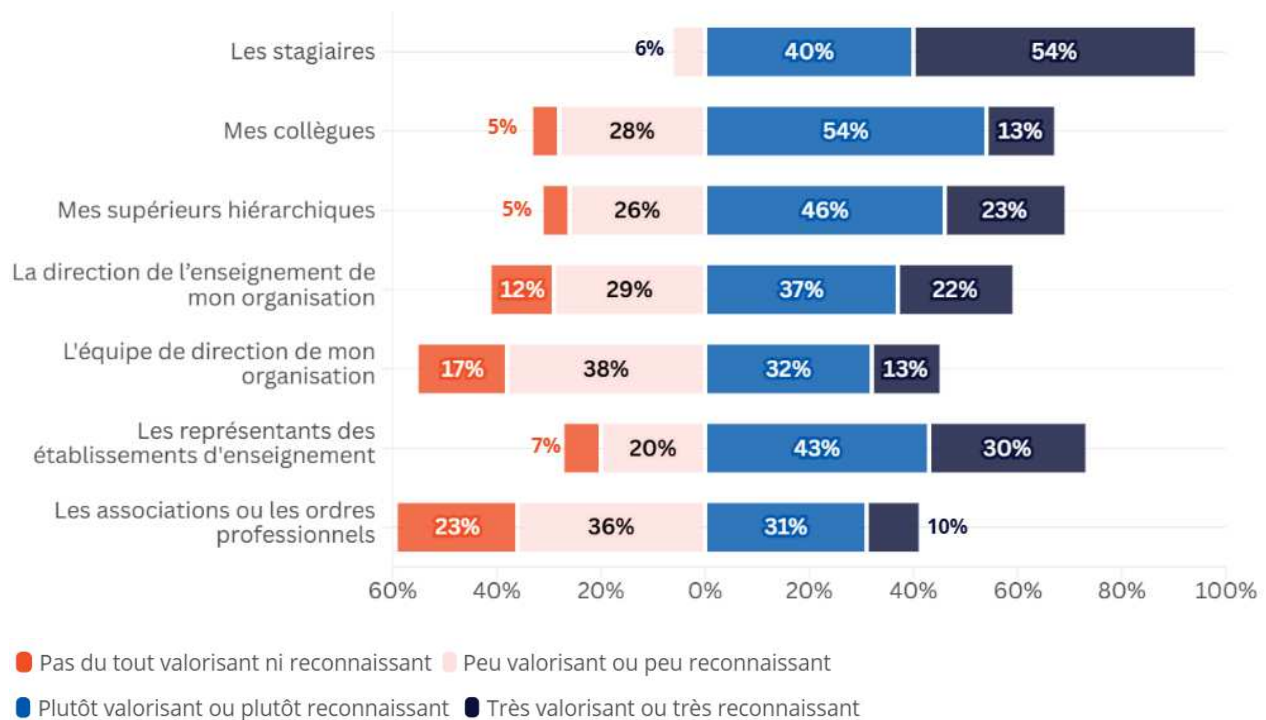
Figure 12 : Proportion des personnes superviseuses actives en fonction de la formation reçue



## Mesures de valorisation et de reconnaissance de la supervision de stagiaires

Notre enquête visait également à recueillir les perceptions du personnel œuvrant en santé et services sociaux sur la thématique de la valorisation et de la reconnaissance de la fonction de supervision de stagiaires. Les personnes participantes devaient se prononcer sur le degré de valorisation et de reconnaissance démontré par certaines parties prenantes ainsi que sur la pertinence de différentes mesures.

Figure 13 : Degré de valorisation et de reconnaissance de la part des principales parties prenantes selon le personnel



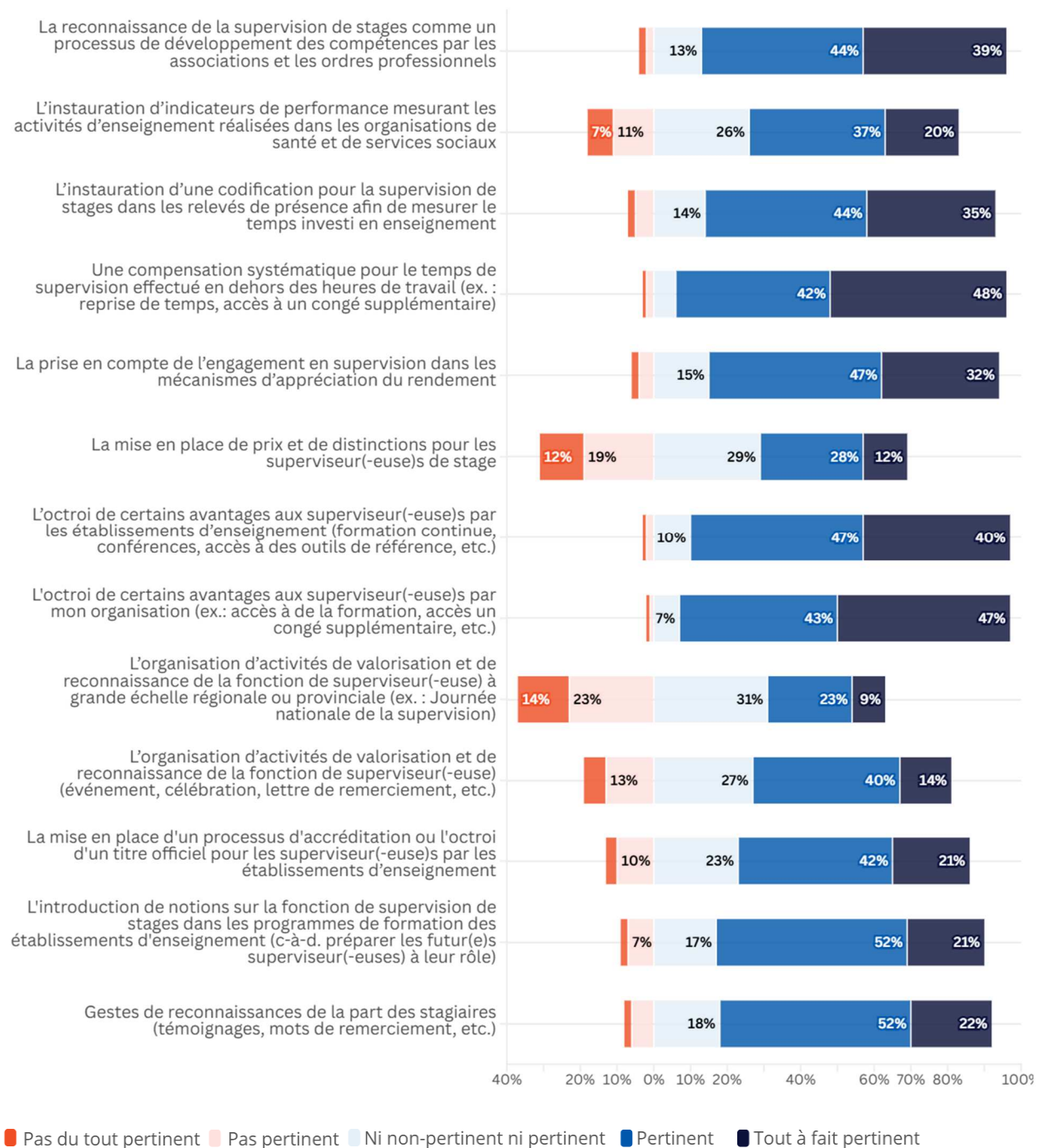
Les résultats sont sans équivoque : les stagiaires forment le groupe de personnes rapporté comme étant de loin le plus reconnaissant par les personnes sondées. Suivent ensuite, dans des proportions similaires, les représentants des établissements d'enseignement, ainsi que les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les directions de l'enseignement de l'organisation des personnes répondantes, qui sont majoritairement qualifiés de plutôt reconnaissants. Les associations ou ordres professionnels ainsi que les équipes de direction des ESSS obtiennent quant à eux des avis plus mitigés concernant la reconnaissance et la valorisation.

« La surcharge de travail associée à la supervision des stagiaires est le point négatif à mon avis, mais il est grandement compensé par la reconnaissance des étudiants que j'ai rencontrés. Ils étaient tous bien préparés, polis et intéressés » – un(e)participant(e) du sondage

On ne peut que se réjouir du haut niveau de valorisation et de reconnaissance perçu de la part des personnes étudiantes. Cette donnée pourrait d'ailleurs être mise en lien avec certaines sources de motivation à la supervision évoquées plus haut, tels que le plaisir d'enseigner et de transmettre. On peut également se demander s'il serait possible d'étendre cette perception plus

que positive aux autres parties prenantes évoquées dans le sondage qui jouent probablement un rôle dans la décision de superviser ou non des stagiaires au sein des ESSS.

Figure 14 : Pertinence des mesures de valorisation et de reconnaissance de la supervision de stage



Du côté des mesures de valorisation et de reconnaissance, celles-ci ont été quasiment toutes évaluées comme *tout à fait pertinentes* par la majorité des personnes participantes. La **compensation systématique du temps de supervision** effectué en dehors des heures de

travail (mesure évaluée comme pertinente ou à tout à fait pertinente par 90% des personnes répondantes) ainsi que **l'octroi de certains avantages aux superviseurs et superviseuses par leur organisation et par l'établissement d'enseignement** (respectivement 90 et 87%) se démarquent toutefois comme étant celles jugées les plus pertinentes. Ces résultats ne sont probablement pas étrangers au fait que les deux plus grands obstacles à la supervision de stagiaires identifiés ici soient la charge de travail qu'engendre cette activité et l'absence de compensation pour le travail supplémentaire effectué lors de l'accompagnement de stagiaires.

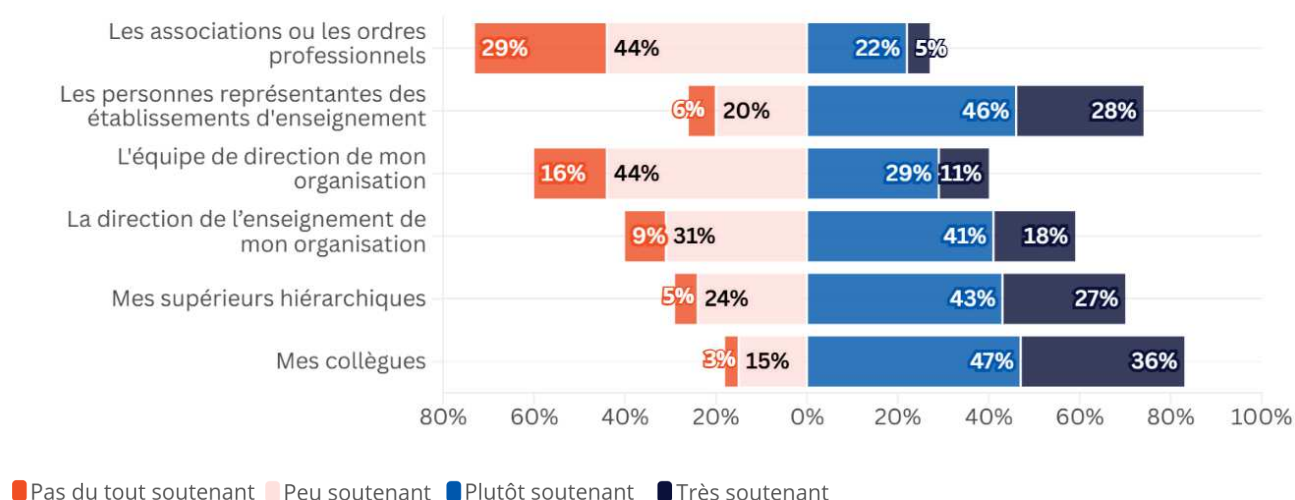
Qui plus est, la reconnaissance par les ordres et associations professionnelles de la supervision de stagiaires comme un processus de développement de compétences est également considérée comme particulièrement appropriée, avec au total 83% des personnes répondantes la considérant comme *pertinente* ou *tout à fait pertinente*. Il en va de même pour la prise en compte de l'engagement en supervision dans les mécanismes d'appréciation du rendement ainsi que l'instauration d'une codification pour la supervision de stages afin de mesurer le temps investi en supervision (mesures jugées respectivement *pertinente* ou *tout à fait pertinente* par 90% et 79% des personnes participantes). Plus de la moitié (57%) trouve que l'instauration d'une codification pour la supervision de stages dans les relevés de présence afin de mesurer le temps investi en enseignement est une mesure *tout à fait pertinente* ou *pertinente*. Ces résultats laissent ainsi entendre qu'une plus grande considération du temps et des efforts consacrés à la formation des stagiaires est largement souhaitée : en tant qu'activité à valeur ajoutée, elle mériterait d'être reconnue, comptabilisée et compensée.

Finalement, si l'ensemble des mesures listées sont considérées par plus de la moitié des personnes sondées comme pertinentes ou tout à fait pertinentes, deux mesures se démarquent du lot, étant perçues comme beaucoup moins adéquates : l'organisation d'activités de reconnaissance et de valorisation à grande échelle, ainsi que de la mise en place de prix ou de distinctions pour les personnes superviseuses. Il est ici possible que les personnes sondées appuient des mesures offrant des impacts concrets dans le quotidien des personnes superviseuses au dépend de mesures à portée plus symbolique. À ce chapitre, on observe que les événements de reconnaissance et de valorisation de la fonction de supervision de stage suscitent davantage d'intérêt quand ceux-ci sont organisés plus localement, c'est-à-dire par les ESSS ou les établissements d'enseignement. On peut ainsi penser que ces initiatives ont plus de chance de porter fruit si elles sont "personnalisées" en fonction des besoins et des caractéristiques des personnes superviseuses, comme cela ressortait de notre sondage de recension des initiatives (RUISSS de l'UdeM, 2025b). Enfin, si les événements de reconnaissance ne suscitent pas un intérêt marqué en tant que tels, ils sont parfois des tribunes pour offrir de la formation pédagogique de manière plus large. Comme nous allons le voir dans la prochaine section, la formation représente en effet une mesure de soutien davantage plébiscitée par le personnel de santé et de services sociaux susceptible de superviser des stagiaires.

### Mesures de soutien de la supervision de stagiaires

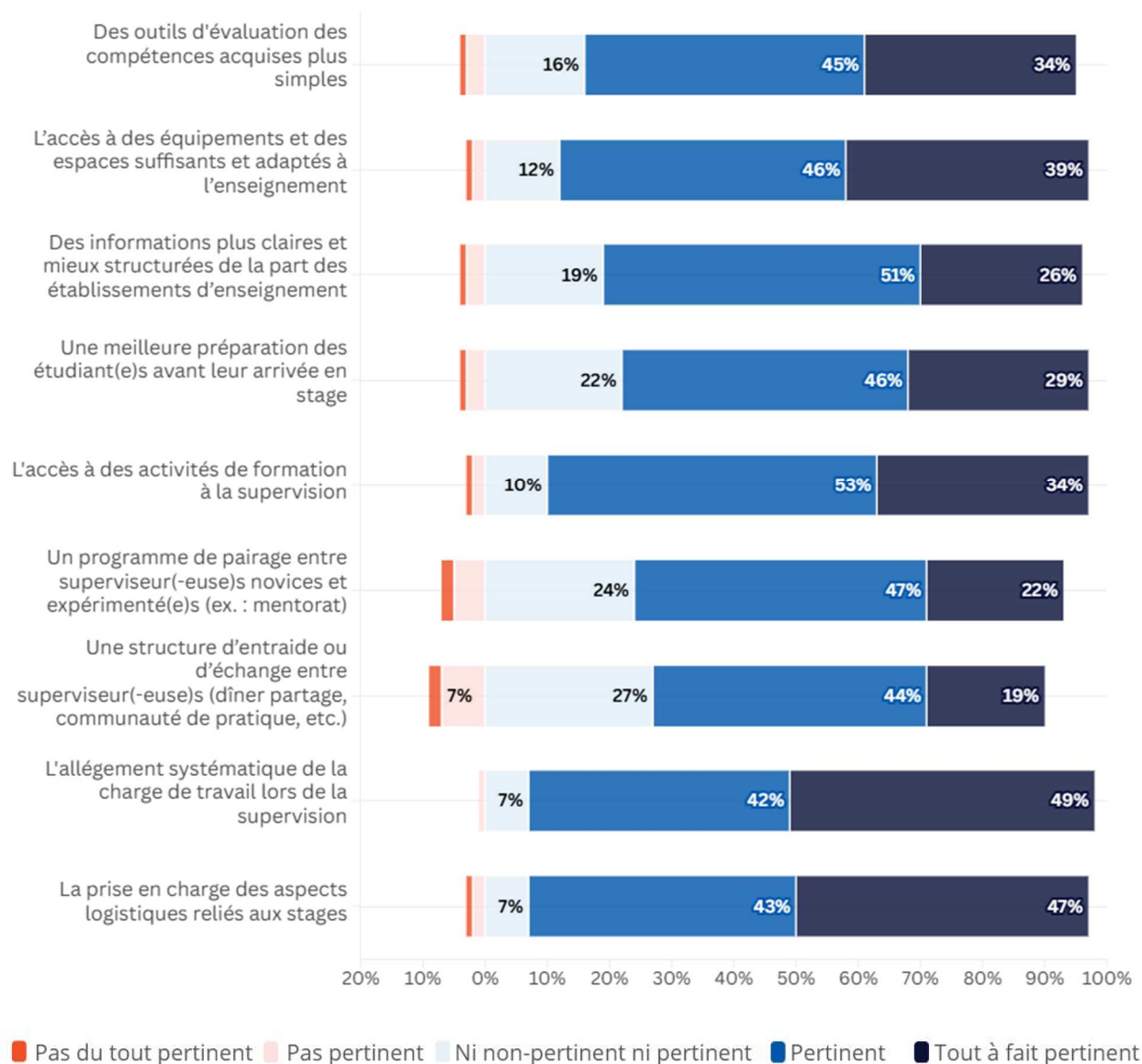
Notre sondage comprenait également des questions pour connaître les perceptions du personnel de santé et de services sociaux quant au soutien offert aux superviseurs et superviseuses. Les personnes répondantes se sont tout d'abord prononcées sur le degré de soutien démontré par certaines parties prenantes ainsi que sur la pertinence de mesures de soutien.

Figure 15 : Degré de soutien démontré de la part des principales parties prenantes pour la fonction de supervision de stage



Au vu de ces résultats, le soutien des superviseurs et superviseuses semble provenir majoritairement de la part des collègues de travail, suivis de près par les supérieurs hiérarchiques ainsi que des personnes représentantes des établissements d'enseignement. Il semblerait en fait que les parties prenantes perçues comme les plus soutenantes s'avèrent être celles qui sont en contact direct avec les personnes qui accompagnent les stagiaires. Ceci expliquerait peut-être la perception à l'égard des directions de l'enseignement des ESSS qui mettent en place un grand nombre d'initiatives pour soutenir les superviseurs et superviseuses mais qui font généralement affaire avec les gestionnaires d'équipe. Leurs actions sembleraient, au bout du compte, peu connues du personnel qui supervise des stagiaires.

Figure 16 : Pertinence des mesures de soutien à la supervision de stage



En cohérence avec le tableau ci-dessus, on peut affirmer que le besoin de soutien pour les personnes superviseuses est important, puisque ces mesures sont évaluées comme étant pertinentes ou tout à fait pertinentes dans des proportions comprises entre 69% et 91%.

Faisant écho à la surcharge de travail engendrée par l'accompagnement de stagiaires, la mesure de soutien évaluée comme étant la plus pertinente est **l'allègement systématique de la charge de travail** lors de la supervision. La **prise en charge des aspects logistiques** reliés aux stages est également considérée comme une mesure appropriée, un aspect nommé précédemment comme un obstacle à l'accompagnement des stagiaires.

Les deux types de mesures auxquelles les personnes répondantes ont accordé le moins de pertinence sont le parrainage entre personnes novices et expérimentées et les groupes d'entraide

ou d'échange entre personnes superviseuses. Cela fait écho aux propos recueillis auprès de responsables de l'encadrement des stages (RUISSS de l'UdeM, 2025b) qui expliquaient que des mesures de ce type sont moins attrayantes pour les superviseurs et superviseuses dont le manque de temps est l'un des principaux défis.



## Discussion

Somme toute, ce sondage mené auprès du personnel du réseau de la santé et des services sociaux des ESSS membres du RUISSS de l'UdeM a permis de brosser un portrait des principales sources de motivation ainsi que des obstacles à superviser des stagiaires. Il a aussi mis en lumière les perceptions de ces travailleurs et travailleuses quant aux mesures pour valoriser, soutenir et reconnaître cette fonction. Nous nous appuyons sur ces données, mais aussi sur celles présentées dans nos précédents travaux (RUISSS de l'UdeM, 2025a, 2025b), pour émettre quelques constats et recommandations.

Dans un premier temps, la présente enquête met en lumière l'importance des motivations personnelles dans la décision de s'engager en tant que superviseur ou superviseuse. Celles et ceux qui accompagnent des stagiaires paraissent en effet avoir un intérêt plus marqué envers cette fonction que celles qui ne le font pas. Qui plus est, parmi les sources de motivation à superviser, celles qui sont associées de plus près à un bénéfice individuel ont été jugées comme les plus importantes : plaisir d'enseigner et de transmettre, développement et enrichissement professionnel, maintien des compétences à jour. Alors que peu d'accent a été mis sur ces avantages jusqu'à maintenant dans la littérature et les mesures mises en place (RUISSS de l'UdeM, 2025a, 2025b), on ne peut qu'encourager des initiatives qui mettraient à l'avant plan les bénéfices personnels pour promouvoir cette activité. L'effet de ces motivations intrinsèques à superviser des stagiaires ne devrait toutefois pas être tenu pour acquis, considérant les nombreux enjeux qui semblent caractériser cette fonction dans le réseau de la santé et des services sociaux. En outre, nos résultats suggèrent un risque de perte d'intérêt pour la supervision, comme l'ont évoqué DeClerk et ses collaborateurs (2022).

Il ressort de ce sondage un autre avantage important de la supervision, à savoir son potentiel de contribution à la formation et à l'attraction de main-d'œuvre qualifiée. Plusieurs superviseraient des personnes stagiaires dans l'espoir qu'elles soient recrutées dans leur équipe ou plus largement au sein du réseau public. Nos résultats révèlent toutefois que cette motivation, déjà documentée (Renda et al., 2022), s'effriterait si la perspective d'embaucher les étudiants et étudiantes dans un avenir plus ou moins rapproché paraît peu probable. Miser principalement sur cet élément pour mobiliser le personnel de la santé et des services sociaux à accueillir des stagiaires de façon constante et significative ne serait donc pas une stratégie à privilégier.

Si plusieurs avantages à superviser sont ressortis, la présente enquête a également fait ressortir un certain nombre d'obstacles. À ce chapitre, le constat est sans appel : la charge de travail supplémentaire occasionnée par la fonction de supervision est perçue comme le principal obstacle tant par ceux et celles qui s'impliquent dans cette activité que les personnes qui ne le font pas. Les différents résultats obtenus paraissent unanimes : alors que l'accompagnement de stagiaires ajoutent des tâches à un horaire déjà bien rempli, le personnel du réseau a l'impression que peu de mesures permettent d'alléger la charge de travail des personnes superviseuses ou de compenser de manière suffisante ce surplus de tâches. La rareté de ces initiatives est d'ailleurs l'un des constats de notre précédente recension portant sur les mesures existantes (RUISSS de l'UdeM, 2025b). Pourtant, selon les personnes sondées dans la présente enquête, ce type d'actions compteraient parmi les gestes les plus pertinents à poser pour valoriser et reconnaître la fonction de supervision.



Dans le même ordre d'idées, nos résultats laissent croire qu'une bonne partie des personnes sondées considèrent que la fonction de supervision n'est pas suffisamment compensée d'un point de vue financier, en particulier au regard du surplus de travail qu'elle génère. La logique du « don de soi » des personnes superviseuses (Renda et al., 2022) semble ainsi s'étioler et de meilleures conditions d'exercice sont réclamées. À cet égard, la prime de supervision de stagiaires, dont bénéficie depuis quelques années une bonne partie des travailleurs et travailleuses du réseau, apparaît comme insuffisante. En outre, un sentiment d'injustice est parfois évoqué à l'idée que les revenus de stage profitent à l'ensemble des équipes et non pas seulement aux personnes s'étant impliquées directement dans la supervision. Si la littérature a tendance à donner une place modérée aux avantages financiers (RUISSS de l'UdeM, 2025a), force est de constater que cet élément est ressorti comme ayant une grande importance dans notre sondage et qu'il s'agit d'un élément crucial à prendre en compte dans de futures interventions pour favoriser la supervision de stagiaires. La théorie bifactorielle d'Herzberg pourrait apporter des éléments d'explication à cet écart entre les prédictions dictées par la littérature et les observations faites dans la présente enquête. En effet, cette théorie avance que si la sur-rémunération n'a des effets positifs qu'à court terme, la sous-rémunération, quant à elle, aurait des effets négatifs à plus long terme (Fenouillet, 2017). Cette question reste toutefois difficile à élucider, sachant que certains auteurs remarquent qu'il réside parfois, derrière les plaintes relatives à la rémunération, des insatisfactions plus complexes et diffuses (Angel et R.M Déprez, 2024).

Comme nous l'avons vu, l'accompagnement de stagiaires constitue un investissement de temps et d'énergie bien tangible dans le quotidien des personnes superviseuses. De ce fait, le personnel du réseau de la santé et des services sociaux semble s'attendre à une reconnaissance tout aussi concrète pour cette implication. C'est notamment ce que laisse entendre le peu d'importance accordée par les personnes répondantes aux mesures de valorisation et de reconnaissance de nature symbolique (célébrations, prix, etc.). Pour que cette fonction soit perçue réellement valorisée et reconnue, des gestes concrets seraient nécessaires : ajustement de la charge de travail, rémunération conséquente ou encore accès à des congés, de la formation ou des outils professionnels, comptabilisation des activités de supervision au même titre que les activités cliniques. Dans la même optique, l'impression de recevoir du soutien dans ce rôle passerait avant tout par un appui proximal. Au-delà des initiatives à grande échelle, les personnes superviseuses semblent s'attendre à du soutien direct et des actions personnalisées auprès d'elles à la fois par les unités académiques que par leur propre organisation.

Certains constats en lien avec le rôle des étudiants et étudiantes dans la motivation à superviser méritent également d'être relevés. Il s'agissait d'ailleurs d'une thématique aussi bien présente dans la littérature consacrée à la supervision de stagiaires (RUISSS de l'UdeM, 2025a). Dans la présente enquête, le rôle des personnes étudiantes dans la décision de superviser est ressortie comme étant très important, tant comme source de motivation, qu'à l'inverse, comme source de démotivation. En effet, si les personnes étudiantes paraissent être la plus grande source de reconnaissance pour les personnes superviseuses et que plusieurs ont évoqué la satisfaction de voir évoluer les stagiaires sous leur accompagnement, c'est aussi la majorité des personnes interrogées qui considèrent que la préparation insuffisante de certaines personnes étudiantes représente un frein important à superviser. Plusieurs commentaires récoltés font d'ailleurs état d'expériences laborieuses avec des stagiaires qui ont pu amener certaines personnes à cesser

leur implication en supervision. Attentes des stagiaires difficiles à combler, manque sur le plan du savoir-être, intolérance à l'échec, difficultés à réguler son anxiété, préparation ou capacité insuffisantes en regard des objectifs de stage, etc.; les enjeux rencontrés sont nombreux et variés. Ces données viennent ainsi appuyer l'idée que des actions sont nécessaires pour mieux préparer les stagiaires et soutenir les personnes superviseuses qui rencontrent de tels défis pédagogiques. Si nos précédents travaux ont établi que des mesures de soutien sont bel et bien en vigueur au sein des milieux académiques et des ESSS, comme la présence de personnes-ressources, la création d'outils pratiques ou l'offre de formation (RUISSS de l'UdeM, 2025b), les données rapportant le point de vue du personnel laissent entendre qu'un soutien accru ou mieux adapté est nécessaire, notamment en lien avec les caractéristiques et les besoins particuliers de la population étudiante.

Les aspects logistiques de la supervision de stage sont aussi ressortis comme étant des obstacles à ne pas prendre à la légère. Le manque d'espace et d'équipement adéquat pour accueillir et superviser des stagiaires a été considéré comme un frein significatif par une bonne partie de notre échantillon, en particulier auprès des personnes qui n'avaient jamais supervisé. De la même manière, la multiplication des démarches pour obtenir les outils de base à l'accueil des étudiants et étudiantes a fait l'objet d'un grand nombre de commentaires. L'obtention des accès informatiques, des cartes d'identification, des vignettes de stationnement et de tous les effets nécessaires au bon déroulement d'un stage apparaît comme un périple long et fastidieux qui semble avoir un effet dissuasif sur le personnel. Un portrait similaire semble s'appliquer aux outils d'évaluation exigés par les établissements d'enseignement, dont le caractère fastidieux n'est pas toujours en adéquation avec la réalité du milieu clinique. Mieux soutenir les superviseurs et superviseuses de stage sur ces plans serait sans aucun doute une avenue prometteuse.

La principale limite de nos résultats est que ceux-ci n'indiquent pas dans quelle mesure les différents éléments de motivation à superviser des stagiaires sont efficaces. Ainsi, on ignore si ceux qui ont été identifiés comme les plus importants le sont parce qu'ils sont plus efficaces ou tout simplement puisqu'ils sont les seuls incitatifs connus ou disponibles (Alexandraki et al., 2024). Nous l'avons vu, la motivation à s'impliquer dans cette fonction est complexe à étudier (RUISSS de l'UdeM, 2025a), c'est pourquoi il serait utile d'explorer plus en profondeur cet aspect au moyen de recherches qualitatives. Autre limite que l'on peut nommer : malgré un souci de précision dans la formulation des questions, certaines catégories de mesures pouvaient couvrir un large spectre d'activités. Il est donc possible que certaines particularités ou nuances n'aient pas pu s'exprimer ou être prises en compte. Concernant les forces de notre sondage, la cohérence entre les données quantitatives et qualitatives collectées mérite d'être soulignée. Celle-ci s'observe tant sur le plan des motivations et des freins à la supervision que sur celui des mesures considérées comme pertinentes. Par ailleurs, on peut relever que nos résultats vont dans le même sens que la plupart des enjeux identifiés dans notre revue de la littérature (RUISSS de l'UdeM, 2025a). Notons également que plusieurs participants et participantes ont commenté avoir apprécié l'exhaustivité de ce sondage, l'espace de parole que celui-ci a offert ainsi que le souci de valoriser la supervision dont il témoignait.

## Conclusion

Le présent rapport conclue la conduite d'un vaste projet visant à brosser un portrait global des enjeux soulevés par la supervision de stagiaires en santé et services sociaux. Après une revue de littérature portant sur le thème des motivations et freins à superviser, suivie d'une recension des initiatives mises en place par diverses parties prenantes pour valoriser, soutenir et reconnaître ce rôle, nous avons confronté ces précédents constats à l'opinion du personnel des ESSS membres du RUISSS de l'UdeM. Nous les avons alors interrogés sur leurs propres perceptions des enjeux que suscitent la supervision, mais aussi sur les mesures à privilégier selon eux. Ces travaux nous offrent ainsi une vue d'ensemble sur ce défi épineux de maintenir et rehausser la participation du personnel des ESSS à la formation de la relève étudiante.

Force est de constater que les enjeux que posent la supervision de stagiaires en santé et services sociaux persistent dans le temps (RUISSS de l'UdeM, 2025a). Cette fonction s'insère notamment dans un système dont les problématiques sont plus larges que celui de l'accueil de stagiaires : réorganisations successives du réseau, périodes d'austérité budgétaire et pénurie de main-d'œuvre croissante, pour n'en nommer que quelques-uns. Toute solution durable devra donc tenir compte de ces enjeux structurels.

Notre recension des initiatives (RUISSS de l'UdeM, 2025b) a montré que beaucoup d'efforts sont déployés depuis plusieurs années par les ESSS et les unités académiques pour valoriser, soutenir et reconnaître l'importance de la supervision. Malgré ceci, le constat actuel est que les principaux freins paraissent encore bien présents du point de vue du personnel qui œuvre dans le réseau. En effet, si les démarches des ESSS et des maisons d'enseignement sont généralement appréciées (même si certaines auraient avantage à être bonifiées ou mieux connues), elles ne paraissent pas suffisantes pour encourager, maintenir ou rehausser la participation du personnel de la santé et des services sociaux à la formation pratique des étudiants et étudiantes.

L'augmentation de la charge de travail en cours de supervision reste, à bien des égards, l'obstacle le plus important et le plus grand défi, et le personnel des ESSS demande du soutien concret pour accomplir ce rôle dans de bonnes conditions. L'allègement des tâches des personnes superviseuses et une meilleure reconnaissance du travail accompli semblent les pistes de solution les plus évidentes, alors qu'on constate le pouvoir limité des ESSS et des établissements d'enseignement à mettre en place ce type de mesures (RUISSS de l'UdeM, 2025b).

Les ESSS et les établissements d'enseignement doivent donc continuer leurs interventions, mais ils ne semblent pas détenir l'ensemble des ressources nécessaires pour agir sur les facteurs les plus significatifs. Chose certaine, il s'agit d'un enjeu structurel qui doit interpeller les responsables des plus hautes instances préoccupées par le futur du réseau de la santé et des services sociaux et la préparation d'une relève qualifiée. Nous espérons ainsi que le présent rapport, tout comme l'ensemble de nos travaux, sauront offrir des pistes d'action pour mieux valoriser, soutenir et reconnaître cette pierre angulaire d'un système de santé et de services sociaux pérenne.

## Bibliographie

- Alexandraki, I., Kern, A., Beck Dallaghan, G. L., Baker, R. et Seegmiller, J. (2024). Motivators and barriers for rural community preceptors in teaching: A qualitative study. *Medical Education*, 58(6), 737-749. <https://doi.org/10.1111/medu.15286>
- Angel, V. et R.M Déprez, G. (2024). XVIII. Frederick Herzberg. La théorie des deux facteurs, motivationnels et d'hygiène. Dans *Les grands auteurs en psychologie et le management* (p. 291-307). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2024.01.0291>
- Comité de l'enseignement du RUISSS de l'Université de Montréal. (2019a). *Rapport du Sous-comité Organisation et gestion de l'enseignement dans les établissements du RUISSS de l'Université de Montréal*.
- Comité de l'enseignement du RUISSS de l'Université de Montréal. (2019b). *Rapport du sous-comité Reconnaissance et valorisation des superviseurs de stage*.
- DeClerk, L., Lefler, L., Nagel, C., Mitchell, A., Rojo, M. et Sparbel, K. (2022). Why don't all nurse practitioners precept? A comparative study. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, 34(4), 668-682. <https://doi.org/10.1097/JXX.0000000000000680>
- Fenouillet, F. (2017). *La motivation* (3<sup>e</sup> éd.). Dunod.  
<https://cantook.scholarvox.com/book/88841962>
- 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 : une responsabilité partagée*. [https://centreinteractions.ca/wp-content/uploads/2020/04/rapport\\_supervision\\_stages\\_final.pdf](https://centreinteractions.ca/wp-content/uploads/2020/04/rapport_supervision_stages_final.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 outil*. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

<https://centreinteractions.ca/publication/favoriser-la-supervision-des-stages-dans-les-etablissements-de-sante-et-des-services-sociaux/>

Renda, S., Fingerhood, M., Kverno, K., Slater, T., Gleason, K. et Goodwin, M. (2022). What Motivates Our Practice Colleagues to Precept the Next Generation? *The Journal for Nurse Practitioners*, 18(1), 76-80. <https://doi.org/10.1016/j.nurpra.2021.09.008>

RUISSS de l'UdeM. (2025a). *La motivation et la satisfaction des superviseur(-euse)s de stage en santé et services sociaux*.

RUISSS de l'UdeM. (2025b). *Mesures de valorisation, de soutien et de reconnaissance de la supervision de stages en santé et services sociaux*.

## Annexes

### Annexe 1 - Liste des établissements sollicités

CISSS de la Montérégie-Est

CISSS de la Montérégie-Centre

CISSS des Laurentides

CISSS de Lanaudière

CISSS de Laval

CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

Institut de cardiologie de Montréal

Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel

Centre hospitalier de l'Université de Montréal

Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine

## Annexe 2 - Questionnaire

### Supervision de stages dans les établissements de santé et de services sociaux ☸

Le recrutement et la rétention des superviseurs et superviseuses de stage est un enjeu primordial pour la formation scolaire et le développement de la relève en santé et services sociaux. Ce sondage vise à identifier les besoins et perceptions du personnel des établissements de santé et de services sociaux quant à la supervision de stage, ou comment rendre ce rôle plus attractif et satisfaisant.

Nous entendons par « superviseur et superviseuse » tout membre du personnel d'un établissement de santé et de services sociaux qui accueille des étudiants et des étudiantes dans son milieu de travail dans le but d'offrir un accompagnement professionnel structuré visant l'acquisition et l'application de connaissances et de compétences nécessaires à l'exercice d'une profession.

Les données recueillies seront traitées par le Sous-comité de la valorisation, du soutien et de la reconnaissance de la supervision de stage relevant du Comité de l'enseignement du Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux (RUISSS) de l'Université de Montréal. Elles permettront d'établir le portrait des facteurs de motivation et de satisfaction à superviser des stagiaires au sein des établissements de santé et de services sociaux.

#### Consentement

Merci de prendre connaissance des informations suivantes avant de commencer à remplir le questionnaire.

##### 1. Liberté de participation et droit de retrait \*

Votre participation se fait sur une base volontaire.

☐ Je comprends

##### 2. Inconvénient lié à la participation \*

Le seul inconvénient lié à votre participation est le temps requis pour remplir ce questionnaire.

☐ Je comprends

##### 3. Confidentialité des données collectées \*

Toutes les informations que vous nous transmettez seront conservées et traitées de façon anonyme et confidentielle. Seuls les membres de l'équipe de réalisation pourront prendre connaissance de vos réponses afin d'en faire la transcription, l'analyse et la compilation. Nous vous demandons de n'inclure aucun renseignement qui nous permettrait de vous identifier dans les sections de commentaires.

☐ Je comprends

4. Responsabilité en cas de préjudice \*

En acceptant de participer, vous ne renoncez à aucun de vos droits et ne libérez pas l'équipe de réalisation de ses responsabilités civiles et professionnelles.

☐ Je comprends

5. Je consens à participer à ce questionnaire sur les besoins et perceptions du personnel quant à la supervision de stages. \*

☐ Oui

☐ Non

## Mon milieu et la supervision de stages

6. Sélectionnez votre domaine d'activité professionnelle. \*

☐ Administration et gestion

☐ Analyses biomédicales

☐ Archives médicales

☐ Assistance à la personne en établissement et à domicile (PAB, ASSS)

☐ Audiologie

☐ Art thérapie

☐ Bibliothéconomie et documentation

☐ Comptabilité et finances

☐ Construction et ingénierie du bâtiment

☐ Communication

☐ Cuisine et services alimentaires

☐ Criminologie

☐ Droits et soutien juridique



- ☐ Éducation spécialisée
- ☐ Électrophysiologie médicale
- ☐ Ergothérapie
- ☐ Entretien et salubrité
- ☐ Génie biomédical
- ☐ Hygiène dentaire
- ☐ Inhalothérapie
- ☐ Kinésiologie et sciences de l'activité physique
- ☐ Logistique
- ☐ Mécanique de machinerie fixe
- ☐ Médecine nucléaire
- ☐ Musicothérapie
- ☐ Nutrition et diététique
- ☐ Optométrie et sciences de la vision
- ☐ Orthèses et de prothèses orthopédiques
- ☐ Orthophonie
- ☐ Pharmacie
- ☐ Physiothérapie
- ☐ Psychoéducation
- ☐ Psychologie

- ☐ Radiodiagnostic (imagerie, échographie médicale)
- ☐ Relations industrielles et ressources humaines
- ☐ Retraitement des dispositifs médicaux
- ☐ Sage-femme
- ☐ Secrétariat et bureautique
- ☐ Sexologie
- ☐ Soins infirmiers et sciences infirmières
- ☐ Soins spirituels
- ☐ Toxicomanie
- ☐ Travail social
- ☐ Autre

7. Si vous avez répondu "Autre" à la question précédente, merci de préciser :

8. Combien d'années d'expérience détenez-vous dans votre métier ou profession ? \*

Veuillez entrer un nombre entier.

9. Combien d'années d'expérience détenez-vous dans votre secteur d'activité ? \*

Un secteur d'activité est un champ spécifique de pratique d'un métier ou d'une profession (ex : soins aux personnes âgées, petite enfance, trouble dans le spectre de l'autisme, etc.)

Veuillez entrer un nombre entier.

10. Combien d'années d'expérience détenez-vous dans l'organisation où vous travaillez présentement ? \*

Des exemples d'organisation : CLSC, centre hospitalier, maison d'hébergement, etc.

Veuillez entrer un nombre entier.

11. Lequel de ces énoncés correspond le mieux à votre situation ? \*

- ☐ Je supervise des stagiaires de façon régulière et j'envisage de poursuivre cette activité à l'avenir.
- ☐ Je supervise de façon régulière mais j'envisage d'arrêter.
- ☐ J'ai déjà supervisé il y a un certain temps et j'envisage de reprendre cette activité dans un proche avenir.
- ☐ J'ai déjà supervisé et je n'envisage pas de le refaire dans un proche avenir.
- ☐ Je n'ai jamais supervisé, mais je pourrais le faire dans un proche avenir.
- ☐ Je n'ai jamais supervisé et je n'envisage pas de le faire dans un proche avenir.
- ☐ Ne s'applique pas.

12. Si vous avez "Ne s'applique pas", merci de préciser :

13. Lequel de ces énoncés correspond le mieux à votre situation ? \*

- ☐ J'ai suivi une formation sur la supervision de stage au cours des 5 dernières années.
- ☐ J'ai suivi une formation sur la supervision des stages il y a plus de 5 ans.
- ☐ Je n'ai jamais suivi de formation sur la supervision des stages.
- ☐ Ne s'applique pas

14. Si vous avez "Ne s'applique pas", merci de préciser :

15. Parmi ces différents modes de supervision, lesquels avez-vous déjà expérimentés au moins une fois en tant que superviseur(se) ? \*

E = étudiant(e) ; S = superviseur(se)

- ☐ Supervision individuelle (1S : 1E)
- ☐ Cosupervision (2S : 1E)
- ☐ Supervision avec plusieurs étudiant(e)s à la fois (1S ; 2E et +)
- ☐ Supervision collaborative impliquant plusieurs superviseurs et possiblement plusieurs étudiant(e)s (2S et + : 1E et +)
- ☐ Autre
- ☐ Ne s'applique pas

16. Si vous avez répondu "Autre" à la question précédente, merci de préciser :

## Besoins et perceptions quant à la supervision de stagiaires

17. Évaluez votre accord avec les propositions suivantes. \*

|   | Tout à fait en désaccord | Plutôt en désaccord   | Ni en désaccord ni en accord | Plutôt en accord      | Tout à fait en accord |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Je considère avoir les habiletés suffisantes en supervision de stage pour remplir la fonction de superviseur(se). | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je considère avoir une formation suffisante pour remplir la fonction de superviseur(se) de stage.                 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| J'ai de l'intérêt pour superviser des stagiaires.   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. Quels sont ou seraient vos sources de motivation à superviser des stagiaires ? \*

|   | Pas du tout important | Peu important         | Plutôt important      | Très important        | Ne s'applique pas     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Développement /enrichissement professionnel   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sentiment d'appartenance à la profession  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sentiment de devoir (d'autres l'ont fait pour moi avant moi)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contribution à la formation et à l'attraction de main-d'œuvre   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Maintien des connaissances à jour   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plaisir d'enseigner/de transmettre  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avantages liés au rôle (accès privilégié à de la formation, des ressources du milieu de l'éducation, etc.)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avantages financiers  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Crédits de formation continue (reconnaissance des heures de supervision par certains ordres professionnels) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prestige lié au statut de superviseur(se)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Y a-t-il des raisons qui n'ont pas été mentionnées ci-dessus qui vous motivent ou vous motiveraient à superviser ?

20. En réfléchissant à vos observations personnelles, évaluez l'importance de ces obstacles à la supervision de stagiaires. \*

|  | Pas du tout important | Peu important         | Plutôt important      | Très important        | Ne s'applique pas     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Charge de travail trop importante (manque de temps)                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sentiment de ne pas être suffisamment formé(e) ou outillé(e) pour superviser | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impact défavorable possible sur ma performance ou celle de mon équipe        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manque de soutien au sein de mon équipe                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manque de soutien de la part de mon organisation en général                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manque de soutien de l'établissement d'enseignement                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manque de motivation et d'intérêt chez les stagiaires                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stagiaires pas suffisamment préparés   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manque de reconnaissance du rôle de superviseur                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Absence de compensation pour le travail supplémentaire effectué              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manque d'espace et d'équipement adéquat pour l'enseignement                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Y-a-t-il des raisons qui n'ont pas été mentionnées ci-dessus qui sont susceptibles de vous freiner à superviser ?

### Valorisation et reconnaissance de la supervision de stagiaires

La valorisation désigne l'ensemble des actions qui visent à accorder une importance particulière et à rendre plus visible la supervision de stage (activités promotionnelles, stratégies communicationnelles, mise en place d'un statut particulier, etc.). Nous entendons par reconnaissance les actions qui cherchent à récompenser symboliquement ou concrètement la contribution des superviseurs et superviseuses de stage (cadeaux, prix, honneurs, activités spéciales, avantages financiers ou autres, etc.).

22. Quel est, selon vous, le degré de valorisation et de reconnaissance démontré de la part des acteurs suivants pour la fonction de superviseur de stage ? \*

|   | Pas du tout valorisant ni reconnaissant | Peu valorisant ou peu reconnaissant | Plutôt valorisant ou plutôt reconnaissant | Très valorisant ou très reconnaissant | Ne s'applique pas     |
|---|---|-------------------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------|
| Les stagiaires                                      | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |
| Mes collègues                                       | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |
| Mes supérieurs hiérarchiques                        | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |
| La direction de l'enseignement de mon organisation  | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |
| L'équipe de direction de mon organisation           | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |
| Les représentants des établissements d'enseignement | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |
| Les associations ou les ordres professionnels       | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> |



23. Selon vous, lesquelles de ces mesures de valorisation et de reconnaissance sont pertinentes pour favoriser l'expérience de supervision de stages ? \*

|   | Pas du tout pertinent | Pas pertinent         | Ni non-pertinent ni pertinent | Pertinent             | Tout à fait pertinent |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gestes de reconnaissances de la part des stagiaires (témoignages, mots de remerciement, etc.)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'introduction de notions sur la fonction de supervision de stages dans les programmes de formation des établissements d'enseignement (c-à-d. préparer les futur(e)s travailleur(se)s à leur rôle de superviseur(se)) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La mise en place d'un processus d'accréditation ou l'octroi d'un titre officiel pour les superviseur(se)s par les établissements d'enseignement   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'organisation d'activités de valorisation et de reconnaissance de la fonction de superviseur(se) (événement, célébration, lettre de remerciement, etc.)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'organisation d'activités de valorisation et de reconnaissance de la fonction de superviseur(se) à grande échelle régionale ou provinciale (ex. : Journée nationale des superviseurs)                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  | Pas du tout pertinent | Pas pertinent         | Ni non-pertinent ni pertinent | Pertinent             | Tout à fait pertinent |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| L'octroi de certains avantages aux superviseur(se)s par mon organisation (ex.: accès à de la formation, accès un congé supplémentaire, etc.)                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'octroi de certains avantages aux superviseur(se)s par les établissements d'enseignement (formation continue, conférences, accès à des outils de référence, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La mise en place de prix et de distinctions pour les superviseur(se)s de stage   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La prise en compte de l'engagement en supervision dans les mécanismes d'appréciation du rendement  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une compensation systématique pour le temps de supervision effectué en dehors des heures de travail (ex.: reprise de temps, accès à un congé supplémentaire)       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'instauration d'une codification pour la supervision de stages dans les relevés de présence afin de mesurer le temps investi en enseignement                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   | Pas du tout pertinent | Pas pertinent         | Ni non-pertinent ni pertinent | Pertinent             | Tout à fait pertinent |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| L'instauration d'indicateurs de performance mesurant les activités d'enseignement réalisées dans les organisations de santé et de services sociaux  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La reconnaissance de la supervision de stages comme un processus de développement des compétences par les associations et les ordres professionnels (ex. : octroi d'unités de formation continue pour les superviseurs) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. Si d'autres mesures de valorisation ou de reconnaissance sont pertinentes pour favoriser l'expérience de supervision de stages, merci de le préciser ici :

## Soutien de la supervision de stagiaires

Le soutien réfère à l'ensemble des actions qui favorisent et permettent l'accomplissement concret de la supervision de stage.

Celles-ci peuvent répondre à des besoins pratiques (information, matériel, équipement, installation, etc.), à des besoins de connaissances (formation, conférence, atelier, lecture, etc.) ou à des besoins d'échange (groupe d'entraide, communauté de pratique, service-conseil, coaching, etc.).

25. Quel est, selon vous, le degré de soutien démontré par les acteurs suivants pour la fonction de superviseur de stage ? \*

|   | Pas du tout soutenant | Peu soutenant         | Plutôt soutenant      | Très soutenant        | Ne s'applique pas     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mes collègues                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mes supérieurs hiérarchiques                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La direction de l'enseignement de mon organisation  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'équipe de direction de mon organisation           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les représentants des établissements d'enseignement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Les associations ou les ordres professionnels       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Selon vous, lesquelles de ces mesures de soutien sont pertinentes pour favoriser l'expérience de supervision de stages ? \*

|   | Pas du tout pertinent | Pas pertinent         | Ni non-pertinent ni pertinent | Pertinent             | Tout à fait pertinent |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| La prise en charge des aspects logistiques reliés aux stages (ex. : stationnement, accès informatiques et téléphonique, carte d'identité, etc.) par une instance désignée dans mon organisation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'allègement systématique de la charge de travail lors de la supervision  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une structure d'entraide ou d'échange entre superviseurs (dîner partage, communauté de pratique, etc.)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Un programme de pairage entre superviseurs novices et expérimentés (ex. : mentorat)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'accès à des activités de formation à la supervision   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Une meilleure préparation des étudiants avant leur arrivée en stage   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Des informations plus claires et mieux structurées de la part des établissements d'enseignement   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'accès à des équipements et des espaces suffisants et adaptés à l'enseignement   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   | Pas du tout pertinent | Pas pertinent         | Ni non-pertinent ni pertinent | Pertinent             | Tout à fait pertinent |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Des outils d'évaluation des compétences acquises plus simples | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. Si d'autres mesures de soutien sont pertinentes pour favoriser l'expérience de supervision de stages, merci de le préciser ici :

Autres commentaires

28. Avez-vous d'autres réflexions à nous faire part concernant ce qui motive ou non à superviser des stagiaires dans le réseau ?

## Annexe 3 - Définitions

Cette section présente la définition retenue pour certains termes clés qui ont guidé les recherches et les analyses effectuées.

### Stage

Nous faisons référence ici aux stages se déroulant dans un milieu offrant des soins de santé et de services sociaux à la population (CLSC, milieu hospitalier, centre de réadaptation, centre jeunesse, etc.). Ces stages sont généralement obligatoires pour l'obtention du diplôme ou du titre professionnel, le but étant de permettre au stagiaire d'actualiser la formation théorique dispensée par son établissement d'enseignement à des situations de travail concrètes.

### Superviseur(-euse) de stage

Le superviseur ou la superviseuse de stage est la personne répondante dans l'établissement de soins de santé et de services sociaux qui constitue le milieu d'accueil du stage. Elle y pratique généralement elle-même comme professionnelle. Elle est en charge tout d'abord de l'intégration du stagiaire dans le milieu, mais aussi d'enseigner au stagiaire des compétences cliniques requises par son établissement d'enseignement (ou son ordre professionnel) au travers de situations de travail concrètes. Enfin, la personne qui supervise exerce un rôle d'accompagnement auprès du stagiaire, c'est-à-dire de lui fournir, par sa posture et ses attitudes, un climat propice aux apprentissages, veillant à la sécurité physique et émotionnelle de la personne supervisée comme des usagers et usagères. Enfin, cette personne remplit bien souvent un rôle d'évaluation pour déterminer le niveau de maîtrise de certaines compétences qu'a atteint le ou la stagiaire.

### Enseignement clinique

Il s'agit d'un terme qu'on retrouve dans la littérature portant sur la supervision de stage en santé et services sociaux, en particulier dans l'univers anglophone qui parle de *clinical teaching*. Il s'agit de l'enseignement de compétences cliniques qui se réalise en contexte réel de soins et de services, c'est-à-dire auprès des patients et patientes et au sein des équipes professionnelles.

### Valorisation

La valorisation désigne l'ensemble des actions qui visent à accorder une importance particulière et à rendre plus visible la supervision de stage (activités promotionnelles, stratégies communicationnelles, mise en place d'un statut particulier, etc.).

### Soutien

Le soutien réfère à l'ensemble des actions qui favorisent et permettent l'accomplissement concret de la supervision de stage. Celles-ci peuvent répondre à des besoins pratiques (information, matériel, équipement, installation, etc.), des besoins de connaissances (formation, conférence,

atelier, lecture, etc.) ou des besoins d'échange (groupe d'entraide, communauté de pratique, service-conseil, coaching, etc.).

## **Reconnaissance**

Nous entendons par reconnaissance les actions qui cherchent à récompenser symboliquement ou concrètement la contribution des superviseurs et superviseuses de stage (cadeaux, prix, honneurs, activités spéciales, avantages financiers ou autres, etc.).

## **Motivation**

La motivation est un concept large qui est souvent défini en fonction du domaine étudié. Selon Vallerand et Thill, « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Viau, 1994, p. 18). Le comportement visé ici est celui de superviser des stagiaires.

## **Satisfaction au travail**

À l'instar de la motivation, le concept de satisfaction renvoie à une multitude de sens, c'est pourquoi nous nous arrêterons plus spécifiquement sur sa conceptualisation en psychologie du travail. Nous nous baserons ici sur une définition de l'Office québécois de la langue française [OQLF] qui définit la satisfaction au travail comme suit :

État affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail - contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toutes autres conditions de travail - et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement » (Office québécois de la langue française, 2025b).

Ainsi, la satisfaction au travail résulte à la fois de l'adéquation de celui-ci à répondre aux besoins de la personne, mais aussi de l'évaluation comparative entre ce qu'elle investit et ce qu'elle en retire, tant le sur le plan matériel qu'immatériel.

## **Incitatif**

Toujours selon l'OQLF, l'adjectif « incitatif » renvoie « à une mesure ou à un programme qui incite à l'action, qui stimule ». L'OQLF ajoute qu'« au Québec, l'adjectif incitatif est parfois utilisé comme substantif au sens de « mesure incitative » ou de « programme incitatif » (Office québécois de la langue française, 2025a). Selon Fenouillet (2017), si la motivation peut être considérée comme une disposition générale, l'incitatif est susceptible d'amplifier ou de diriger la motivation.