



Programme de mentorat à l'usage des cadres du secteur de la santé

Stratégie

Date de traitement	26.06.2024
Statut	Approuvé
Classification	Non classifié

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Cadre formel	3
2.1	Conditions applicables aux mentors	3
2.2	Conditions applicables aux personnes qui suivent le mentorat.....	3
2.3	Charge de travail et rémunération des mentors et des personnes qui suivent le mentorat	3
2.4	Dispositions régissant les échanges, la convention et les retours d'expérience	4
2.5	Rencontres du programme.....	4
3.	Mise en œuvre	4
3.1	Inscription	4
3.2	Constitution des tandems.....	4
3.3	Tâches de la ou du mentor	4
3.4	Tâches de la personne qui suit le mentorat	5
3.5	Tâches de l'institution	5
3.6	Thèmes abordés lors des échanges.....	5
4.	Financement	5
5.	Communication.....	5
	Annexe 1 : Modèle de convention de mentorat	6
	Annexe 2 : Écran d'inscription pour mentors et personnes qui suivent le mentorat	7
	Annexe 3 : Fiches de présentation d'autres programmes de mentorat.....	8
I.	Programmes de mentorat de la Haute école spécialisée bernoise	8
II.	Programme de mentorat pour le corps enseignant de la Direction de l'instruction publique et de la culture (INC)	8

1. Introduction

La collaboratrice ou le collaborateur nommé récemment à une fonction dirigeante doit souvent faire face à des difficultés inédites. Dans cette situation, il peut lui être utile de pouvoir considérer ces difficultés sous un angle différent et d'élaborer, en dialogue avec une tierce personne, des stratégies pour les maîtriser. Or, les services de santé manquent souvent de ressources leur permettant d'accompagner les cadres n'ayant qu'une expérience limitée de la conduite du personnel.

Le présent programme de mentorat vient donc combler une lacune dans ce domaine. Il propose un dispositif simple permettant aux nouveaux cadres de tirer parti de l'expérience d'autres collègues. Le mentorat est tout aussi bénéfique pour les mentors : ils développent leurs compétences sociales et leurs compétences de coaching tout en découvrant les questions qui se posent dans d'autres institutions ou entreprises du secteur de la santé, ce qui favorise de façon indirecte la création de réseaux dans ce domaine.

Les membres du groupe de travail spécial Santé¹ soutiennent la présente stratégie.

2. Cadre formel

Le programme de mentorat à l'usage des cadres du secteur de la santé est entièrement axé sur les besoins des nouveaux cadres, de sorte que cette stratégie ne contient que très peu de consignes. Le cadre formel dans lequel il s'exécute est néanmoins précisé ici, afin que tant les mentors et personnes qui suivent le mentorat que leurs employeurs puissent se faire une idée claire du programme et lui apporter leur soutien en conséquence. Ce programme s'adresse aux cadres aussi bien opérationnels que stratégiques.

2.1 Conditions applicables aux mentors

Peuvent exercer la fonction de mentor les personnes occupant un poste dirigeant dans le secteur de la santé depuis au moins cinq ans et disposées à partager leur expérience et leurs réflexions.

2.2 Conditions applicables aux personnes qui suivent le mentorat

Ce programme s'adresse aux cadres opérationnels et stratégiques du secteur de la santé en poste depuis deux ans tout au plus. Ces cadres doivent avoir des questions ou des sujets concrets sur lesquels ils souhaitent échanger avec une ou un mentor. Ils doivent aussi être disposés à se charger de l'organisation des échanges.

2.3 Charge de travail et rémunération des mentors et des personnes qui suivent le mentorat

Le programme ne fournit pas de consignes quant à la rémunération du temps consacré au mentorat ou à son imputation sur les heures de travail. Chaque employeur est libre de régler cette question comme il l'entend. Le groupe de travail spécial Santé recommande aux institutions de s'aligner en l'occurrence sur leurs dispositions internes en matière de formation, d'intervision ou de supervision. Il recommande aussi, afin de promouvoir ces pratiques, de ne pas mettre la totalité du coût (en heures de travail et en frais) à la charge des personnes concernées.

¹ Le groupe de travail spécial Santé, dirigé par le conseiller d'État Pierre Alain Schnegg (directeur de la santé, des affaires sociales et de l'intégration), se compose de représentantes et représentants de fournisseurs de prestations et de membres du personnel du secteur de la santé.

2.4 Dispositions régissant les échanges, la convention et les retours d'expérience

Un cycle dure en règle générale un an et comprend de quatre à huit échanges, qui ont de préférence lieu en présentiel. Il faut compter deux heures pour chaque échange (y compris la préparation). D'un commun accord, les deux personnes concernées peuvent s'écarter de ces consignes.

Les dispositions concernant le mentorat ainsi que les objectifs individuels de celui-ci sont réglés dans une convention de mentorat.

À la fin du mentorat, les personnes y ayant participé ont la possibilité de rendre compte à l'Office de la santé (ODS) de l'utilité du mentorat tant pour elles-mêmes que pour leur institution. Elles peuvent aussi exprimer leurs souhaits quant au développement du programme. À cette fin, l'ODS prend contact avec elles par courrier électronique à la fin du mentorat.

2.5 Rencontres du programme

L'ODS organisera deux rencontres par an pour fournir aux mentors aussi bien qu'aux personnes qui suivent le mentorat des connaissances spécialisées concernant la conduite du personnel dans le secteur de la santé ou le mentorat ainsi qu'un espace pour cultiver leur réseau. Les personnes concernées peuvent proposer des thèmes à l'ODS lors de l'inscription au programme ou pendant son déroulement.

3. Mise en œuvre

3.1 Inscription

Tant la personne qui suit le mentorat que la ou le mentor s'inscrivent au programme en remplissant un formulaire sur le site de l'ODS, afin de s'assurer qu'ils expriment leur motivation à participer au programme de mentorat et précisent les caractéristiques de la ou du partenaire avec laquelle ou lequel ils souhaitent former un tandem. Ils peuvent ainsi indiquer des sujets qu'ils aimeraient aborder, mais aussi leurs souhaits en ce qui concerne la région, p. ex.

3.2 Constitution des tandems

C'est l'ODS qui constitue les tandems pour des raisons tenant à la protection des données. Il tient compte des souhaits des personnes inscrites dans toute la mesure du possible. La préférence va en principe à des tandems composés de personnes actives dans différents domaines de soins.

3.3 Tâches de la ou du mentor

La ou le mentor prend activement part aux rencontres fixées et met tant son expérience que son réseau professionnels au service de l'étude des difficultés rencontrées par la personne qui suit le mentorat. Pour que le tandem fonctionne, cette dernière doit aussi être disposée à réfléchir tant à ses réussites qu'à ses échecs dans le domaine de la conduite du personnel et à les partager avec sa ou son partenaire de tandem.

3.4 Tâches de la personne qui suit le mentorat

C'est la personne qui suit le mentorat qui est le moteur de l'échange : elle prend l'initiative de conclure la convention de mentorat et, sauf accord contraire, elle se charge d'organiser les rencontres. À cet effet, elle prend contact avec sa ou son mentor et propose des thèmes à aborder qui s'alignent sur les objectifs de la convention.

3.5 Tâches de l'institution

Les employeurs des personnes qui suivent le mentorat et des mentors n'ont pas de tâche particulière. Toutefois, ils signent la convention de mentorat dans le but d'en prendre connaissance. Les tandems de mentorat dont les membres proviennent de différents domaines de soins renforcent les réseaux au sein du système de santé du canton de Berne. Il est permis de supposer que ces tandems auront aussi, indirectement, une influence positive sur les points de contact entre les différents domaines de soins, de sorte que le programme de mentorat satisfait un besoin que les employeurs du secteur de la santé manifestent souvent.

Les institutions ont toutefois une tâche très importante : soutenir et encourager les membres de leur personnel à participer au programme de mentorat. Elles peuvent ainsi envisager d'encourager cette participation, tant pour les personnes potentiellement intéressées à suivre un mentorat que pour les mentors, en l'inscrivant dans les objectifs personnels. Autre possibilité, elles peuvent faire preuve de générosité en ce qui concerne l'imputation du temps consacré au mentorat sur les heures de travail.

3.6 Thèmes abordés lors des échanges

L'ODS ne donne pas de consignes en ce qui concerne les sujets abordés, qui dépendent des objectifs de la personne qui suit le mentorat.

4. Financement

L'ODS finance le programme de mentorat dans le cadre de son budget ordinaire. Ce financement comprend les frais occasionnés par la constitution des tandems, par la mise à jour du site Internet et par l'exposé proposé durant les rencontres du programme qui ont lieu tous les six mois.

Le programme n'engendre pas d'autres coûts, étant donné qu'il n'y a pas de rémunération uniforme du temps de travail. Le programme peut occasionner des coûts supplémentaires aux institutions (remboursement des frais et prise en compte du temps de travail au titre de frais de perfectionnement) et aux mentors et personnes qui suivent le mentorat (prise en charge d'une partie des frais de déplacement, p. ex.).

5. Communication

L'ODS crée une page sur son site Internet et prépare le matériel nécessaire (modèle de convention de mentorat, etc.). La présentation et la « publicité » pour le programme de mentorat auprès des cadres sont confiées aux fournisseurs de prestations et à leurs organisations ainsi qu'aux organisations des membres du personnel. Le groupe de travail spécial Santé recommande aux fournisseurs de prestations de présenter en même temps que le programme de mentorat leurs règles internes en matière de prise en compte du temps de travail consacré au mentorat.

Annexe 1 : Modèle de convention de mentorat

(voir document séparé)

Annexe 2 : Écran d'inscription pour mentors et personnes qui suivent le mentorat

(voir site Internet)

Annexe 3 : Fiches de présentation d'autres programmes de mentorat

I. Programmes de mentorat de la Haute école spécialisée bernoise

À titre d'exemple, nous présentons ci-dessous le programme de mentorat du Département de l'économie de la Haute école spécialisée bernoise (HESB). Le Département du travail social, la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires ainsi que le Département de la santé proposent d'autres programmes de mentorat, avec de légères différences.

Au Département de la gestion, un cycle dure un an, avec un total de quatre à six échanges ainsi que de trois rencontres dédiées au réseautage rassemblant toutes les personnes qui suivent un mentorat. La collaboration est régie par une convention signée par les deux partenaires. Les personnes qui suivent le mentorat sont des étudiantes et étudiants des filières bachelor et master. Les conditions auxquelles doivent satisfaire les mentors ne sont pas définies avec précision. Il s'agit de « spécialistes et de cadres expérimentés ou de cheffes et chefs de projet forts d'une expérience de la gestion ou de l'informatique ».

La HESB se charge de constituer les tandems, l'organisation des rencontres incombant aux personnes qui suivent le mentorat. Les mentors ne sont pas indemnisés ; leur engagement leur permet d'améliorer leurs compétences sociales et de rester au fait des nouveautés de la HESB. Le site du programme de mentorat du Département de la gestion présente le portrait de certains mentors ; en s'inscrivant, les personnes qui suivent le mentorat peuvent indiquer les mentors avec qui elles aimeraient travailler.

II. Programme de mentorat pour le corps enseignant de la Direction de l'instruction publique et de la culture (INC)

Le programme de mentorat destiné aux personnes qui débutent dans l'enseignement, à celles qui reprennent l'activité d'enseignement et aux étudiantes et étudiants prévoit uniquement une décharge pour les mentors ainsi que pour les personnes qui suivent le mentorat. Elles ou ils peuvent ainsi consacrer 3 % de leur temps de travail au mentorat, qui est rétribué par le pool destiné aux tâches spéciales. L'INC ne consacre donc pas d'autres ressources financières au mentorat.

La sélection des mentors et la formation des tandems incombent aux directions d'école.

La participation au programme, volontaire, est proposée aux étudiantes et étudiants ainsi qu'aux personnes en début de carrière (au plus un an après la fin des études) ou de retour après une interruption d'au moins deux ans.

Contrairement à ceux de la HESB, le programme de mentorat pour le corps enseignant ne prévoit pas de rencontres dédiées au réseautage. L'échange est fortement axé sur les écoles dans lesquelles travaillent les enseignantes et les enseignants.

Le financement des pourcentages de poste supplémentaires est affecté aux crédits ordinaires approuvés pour les traitements du corps enseignant de l'Office de l'enseignement préscolaire et obligatoire, du conseil et de l'orientation et est soumis à la répartition des charges.