

## POLITIQUE

### DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES - FORMATION

N° Politique : <b>POL-091</b>	Responsable de l'application : Direction des ressources humaines	
N° Procédure découlant : <b>s.o.</b>		
Approuvée par : <b>Comité de direction</b>	Date d'approbation : <b>2024-02-20</b>	Date de révision : <b>2028-02-20</b>
Destinataires : Le personnel syndiqué, syndicable non syndiqué et le personnel d'encadrement du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.		

#### 1. CONTEXTE

La mission du Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux (ci-après CIUSSS-EMTL) est d'assurer une véritable intégration des services offerts à la population. Au cœur d'un réseau territorial de services, il a la responsabilité d'assurer la prestation de soins et de services à la population incluant le volet santé publique et assume une responsabilité populationnelle envers la clientèle de son territoire sociosanitaire, veille à l'organisation des services et à leur complémentarité en fonction des besoins de sa population et de ses réalités territoriales et conclut des ententes avec les autres installations et organisations partenaires de son Réseau territorial de services.

La mission du CIUSSS-EMTL comporte un volet universitaire. Cette reconnaissance témoigne d'une culture organisationnelle fortement orientée vers la transmission des connaissances et la diffusion du savoir.

##### 1.1. Contexte légal

Les sources légales, réglementaires et conventionnelles qui encadrent la présente politique sont les suivantes :

- *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, c. N-1.1) ;
- *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (RLRQ, chapitre D-8.3) ;
- *Règlement sur les dépenses de formation admissibles* (c.D-8.3, r.3) ;
- *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (RLRQ, c. S-2.1) ;
- *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (RLRQ., c. S-4.2) ;
- Conventions collectives nationales et les dispositions locales en vigueur ;
- Cadre conceptuel en éthique.

La présente politique tend plus particulièrement à répondre aux exigences de l'article 231 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* qui énonce

la nécessité pour les établissements publics ou privés conventionnés de se doter d'un plan d'action pour la planification de la main-d'œuvre et le développement du personnel.

Elle fait également référence à l'article 1 de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* qui « a pour objet d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre par l'investissement dans la formation, par l'action concertée des partenaires patronaux, syndicaux et communautaires et des milieux de l'enseignement, ainsi que par le développement des modes de formation et la reconnaissance des compétences des travailleurs en emploi [...] ». »

## **1.2. Contexte structurel**

- Le CIUSSS-EMTL reconnaît l'importance et la valeur de la formation continue dans le cheminement de carrière de ses employés ainsi que l'effet positif à l'échelle de l'équipe de travail, du service et de toute l'organisation.
- La Direction des ressources humaines (DRH), de concert avec la Direction des soins infirmiers (DSI), Direction des services multidisciplinaires (DSM) et Direction des services professionnels (DSP), est responsable de la mise en œuvre de la présente politique. Pour ce faire, elle travaille en collaboration avec l'ensemble des directions et offre le soutien nécessaire aux gestionnaires.
- Pour ce qui est de sa collaboration avec les organismes d'évaluation externes, le CIUSSS-EMTL respecte les engagements et standards prescrits par ses partenaires tels la Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC), Agrément Canada, le Conseil québécois d'Agrément, le ministère de la Santé et des Services sociaux, les ordres professionnels et autres instances.

## **2. CHAMP D'APPLICATION**

### **2.1. Les destinataires de la politique**

- La présente politique s'applique au personnel syndiqué, syndicable non syndiqué et le personnel d'encadrement du CIUSSS-EMTL ;
- Elle permet au gestionnaire de jouer un rôle de facilitateur en accompagnant l'employé dans son cheminement professionnel en accord avec les besoins de l'organisation.

### **2.2. Les situations ciblées**

La présente politique s'applique notamment :

- À l'occasion de l'élaboration du Plan de développement des compétences (PDC) qui se fait dans le respect des exigences légales, réglementaires ou provenant d'organismes externes d'évaluation ou de certification, ainsi que des chantiers organisationnels ;
- Lorsqu'un gestionnaire ou qu'un employé s'intéresse à une activité de formation pertinente au regard des besoins de son service, de sa direction/programme ou encore de son développement professionnel ;
- Lorsqu'un écart est constaté entre le niveau de compétence souhaité chez l'employé (ou un groupe d'employés) et son (leur) niveau de compétence réel ;
- Dans le cadre de l'implantation d'une nouvelle pratique.

### 3. OBJECTIFS

Par le biais de la présente politique, le CIUSSS-EMTL :

- Réaffirme l'importance du développement des ressources humaines afin de répondre aux standards de qualité et de sécurité des soins et des services dispensés ;
- Encadre la provenance des budgets alloués aux activités de développement ainsi que les modalités d'attribution ;
- Reconnaît l'importance du transfert de connaissances et de diffusion du savoir en raison de son statut de centre affilié universitaire ;
- Définit le PDC (composantes, échéancier, responsabilités) ;
- Aide les employés, dans la limite de ses responsabilités, à s'acquitter de leurs obligations envers les ordres professionnels en termes de formation continue.

### 4. DÉFINITIONS

#### 4.1. Compétence

La compétence<sup>1</sup> est la capacité de l'employé à réaliser ses tâches selon des standards de qualité déterminés par l'employeur. Elle englobe ses connaissances (le savoir), son expérience (savoir-faire), ainsi que sa capacité à adopter le comportement attendu dans une situation donnée<sup>2</sup> (savoir-être).

#### 4.2. Formation<sup>3</sup>

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Pour le CIUSSS-EMTL, la formation naît d'un besoin organisationnel et/ou professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. Dans la mesure où les apprentissages impliquent le développement d'une compétence potentiellement transférable, il y a formation continue.

#### 4.3. Formation interne

Activité de formation dispensée au sein du CIUSSS-EMTL, par un membre du personnel ou non.

#### 4.4. Formation externe

L'employé reçoit une formation dans un lieu autre qu'une installation du CIUSSS-EMTL. Ceci peut inclure les formations à distance dispensées à partir d'un lieu

---

<sup>1</sup> Au niveau clinique, la compétence professionnelle peut également se définir comme un savoir-agir, soit la capacité d'agir avec pertinence dans une situation complexe de soins en mobilisant ses connaissances, ses habiletés cliniques et en exerçant son jugement pour prodiguer des soins de manière sécuritaire et éthique. Ainsi, la compétence professionnelle fait référence aux connaissances, aux habiletés et au jugement clinique nécessaires à l'infirmière, par exemple, pour exercer sa profession.

Ainsi, la compétence professionnelle fait référence aux connaissances, aux habiletés et au jugement clinique nécessaires à l'infirmière et à l'infirmier pour exercer sa profession.

<sup>2</sup> <http://savoiiretrepro.com/le-savoir-etre/>

<sup>3</sup> TechnoCompétences, Emploi-Québec, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, 2003.

externe au CIUSSS-EMTL. La formation externe correspond généralement aux formations individuelles telles que les colloques, congrès et conférences.

#### **4.5. Activités de perfectionnement**

Activités de développement destinées à approfondir des compétences déjà acquises, en raison des changements organisationnels, techniques et/ou de la pratique. Il s'agit d'activités destinées à se spécialiser davantage dans un certain domaine.

#### **4.6. Mise à jour**

Ensemble des activités permettant à un employé d'acquérir, de maintenir ou de rafraîchir ses connaissances théoriques et pratiques, requises dans l'exercice de ses fonctions. Les activités de mise à jour des compétences sont nécessaires en raison de l'évolution constante des outils de travail, ainsi que du contexte changeant dans lequel l'organisation évolue.

#### **4.7. Plan de développement des compétences**

Le PDC se traduit par différentes activités et découle d'une démarche intégrée d'identification et de priorisation des besoins de développement. Le PDC est la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de l'ensemble des activités de développement des compétences, qui comprend : la formation, les mises à jour, le perfectionnement ainsi que le transfert des apprentissages. Il se compose de plusieurs étapes successives, telles que l'identification des objectifs organisationnels, la cueillette et l'analyse des besoins en formation, l'organisation de l'activité de formation et l'évaluation subséquente des retombées de l'activité.

## **5. ÉNONCÉ**

### **5.1. Principes directeurs**

- Le développement des compétences est une responsabilité de gestion permettant d'assurer la qualité, l'efficacité et l'efficience des services rendus à la population ;
- Le développement des compétences est également une responsabilité partagée entre l'employé et le CIUSSS-EMTL. De manière générale, les obligations de formation continue exigées par les ordres professionnels sont de la responsabilité personnelle des employés. L'employé doit exercer sa profession selon les normes de pratique et les principes scientifiques généralement reconnus. À cette fin, il est de sa responsabilité de s'assurer de la mise à jour et du développement de ses compétences professionnelles<sup>4</sup> ;
- Toute activité de développement des compétences doit découler de l'identification d'un besoin soit organisationnel, sectoriel ou individuel et offrir une valeur ajoutée à l'exercice de la fonction du participant ;
- Toute activité de développement se doit d'être en adéquation avec les objectifs stratégiques ciblés par le CIUSSS-EMTL ainsi que par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ;

---

<sup>4</sup> Code de déontologie de l'OIIQ, article 18.

- L'utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles est une nécessité dans l'optique de développer adéquatement le plus d'employés possible aux thématiques pertinentes à l'exercice de leur fonction ;
- Les activités de développement des compétences couvertes par la présente politique ne peuvent faire l'objet d'un financement partiel ou total par une instance pouvant causer préjudice à la réputation du CIUSSS-EMTL, pour des raisons d'éthique ;
- Un intérêt particulier doit être porté au transfert des apprentissages dans le milieu de travail afin de garantir l'acquisition des compétences souhaitées et le succès de l'activité de formation ;
- Le CIUSSS-EMTL offre à l'ensemble des directions l'accréditation SOFEDUC. Cet organisme officiel accrédite les organisations et les entreprises pour l'émission des unités d'éducation continue (UEC). Elle s'assure ainsi que l'organisation qui en bénéficie respecte les critères de haute qualité, tant pédagogiques qu'administratifs<sup>5</sup> ;
- En ce qui concerne l'animation de l'activité, le CIUSSS-EMTL favorise, dans la mesure du possible, le recours aux formateurs internes à l'organisation, en raison de leur connaissance du milieu de travail et de la culture organisationnelle. Cette formule favorise le transfert des apprentissages ;
- Un employé est réputé au travail durant toute période de formation exigée par le gestionnaire<sup>6</sup>, de même si la formation se déroule durant les heures de travail, à moins d'une entente particulière entre lui et son gestionnaire, et en conformité des pratiques consenties par son syndicat. À contrario, les activités de formation qui ne sont pas exigées par le gestionnaire et qui se déroulent en dehors des heures de travail ne sont pas considérées comme du temps de travail et ne sont, par conséquent, pas rémunérées<sup>7</sup> ;
- Le cycle d'actualisation du plan de développement des compétences s'arrime à l'année financière.

## 5.2. Cadre d'application

- Le gestionnaire invite son employé à s'inscrire à une formation ou l'employé sollicite l'autorisation de son gestionnaire avant de s'inscrire à une activité de formation. L'approbation du directeur est également requise pour les formations à l'extérieur du Québec ;
- L'employé et le gestionnaire respectent les délais établis pour chaque activité visée et fournissent l'ensemble des justificatifs requis selon les cas, lors de l'inscription ou de la demande de remboursement ;
- L'employé s'engage à s'investir au cours de l'activité afin de maximiser ses apprentissages ;
- À la demande du gestionnaire, l'employé formé s'engage à faire une présentation, un résumé ou autre retour sur les acquis à ses pairs lors de son retour au travail, afin de favoriser le transfert des connaissances au sein du service ;
- Le gestionnaire ainsi que l'employé formé ont la responsabilité conjointe de veiller à ce que ce dernier mette à profit chaque opportunité de mettre en

<sup>5</sup> Manuel à l'intention des candidats à l'Agrément et des membres agréés de la SOFEDUC, p. 5.

<sup>6</sup> Loi sur les normes du travail, article 57, paragraphe 4.

<sup>7</sup> À moins d'une entente préalable avec le/la supérieur immédiat.

pratique les nouvelles compétences acquises par le biais de l'activité de formation, lors de son retour à son poste de travail ;

- Lorsque le CIUSSS-EMTL sélectionne un formateur interne pour en faire bénéficier l'ensemble de ses employés, il est attendu que son gestionnaire libère celui-ci selon les modalités prédéfinies avec la DRH et qu'il considère cette charge additionnelle en l'intégrant de façon responsable à ses autres tâches.

## **6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

### **6.1. Comité de direction**

- Identifier les enjeux organisationnels sur lesquels les activités de développement devront porter ;
- S'assurer de la participation et de l'engagement des parties prenantes envers le maintien et le développement des ressources humaines dans l'organisation.

### **6.2. Direction des ressources humaines**

- Assumer la promotion de la présente politique ;
- Coordonner le processus global lié au Plan de développement des compétences (PDC) ;
- Conseiller le gestionnaire en matière de formation, au gré de ses besoins et de ses interrogations et offrir son assistance ;
- Rédiger et être porteur du PDC ;
- Organiser et superviser la mise en œuvre des différentes étapes du PDC en collaboration avec les directions ;
- Diffuser auprès des directions et membres des différents comités PDC l'information concernant les budgets disponibles pour la formation et prévus par les conventions collectives nationales et locales ;
- Conseiller et apporter le soutien nécessaire aux directions/programmes pour la réalisation des différentes étapes du PDC ;
- Développer et promouvoir l'utilisation des outils nécessaires à la réalisation de chacune des étapes menant à l'élaboration et à l'actualisation du PDC ;
- Assurer la reddition de comptes annuelle en lien avec les budgets octroyés pour les activités de développement des compétences, et ce, en partenariat avec la Direction des ressources financières (DRF) ;
- Mener les pourparlers avec les syndicats dans le cadre des obligations issues des conventions collectives et leur transmettre les plans d'activité de développement ;
- Être à l'affût des activités ou des programmes des maisons d'enseignement ou des firmes sur le marché, et ce, en collaboration avec l'ensemble des directions/programmes ;
- Établir et appliquer un cadre normatif en ce qui a trait au nombre d'heures et de jours de libération pour les formateurs internes, en fonction des besoins spécifiques ;
- Assurer une vigie lors de l'élaboration du calendrier de libération des formateurs internes ;

- Formaliser le statut de formateur interne dans le dossier de l'employé afin que le prochain gestionnaire, s'il y a mobilité interne, respecte ce statut.

### **6.3. Directeurs**

- Établir les objectifs de sa direction dans la lignée des priorités organisationnelles et du MSSS ;
- Identifier le responsable du dossier PDC de sa direction ainsi que les porteurs contribuant à l'offre de formation<sup>8</sup> ;
- Participer au cycle annuel du PDC ;
- Contribuer à la promotion de la présente politique.

### **6.4. Responsable du dossier PDC de chaque direction**

- Communiquer les priorités de développement de sa direction/programme à la DRH ;
- Participer à la cueillette des besoins en formation et s'assurer que les gestionnaires de leur direction/programme expriment et recueillent les besoins de développement de leurs équipes de travail pour aider à l'élaboration de PDC ;
- Participer avec leurs gestionnaires à la priorisation des activités de développement en fonction du budget disponible et des objectifs stratégiques ;
- Assurer la gestion des budgets de formation alloués à la direction/programme en collaboration avec la DRH ;
- Contribuer à l'actualisation du PDC et à la consolidation du processus ;
- Contribuer à solutionner les situations problématiques en lien avec le développement des compétences qui surviennent en cours d'année ;
- Contribuer à identifier les employés à l'interne aptes à devenir formateurs ;
- Faciliter la communication ainsi que la transmission des documents pertinents entre les directions/programmes et la DRH ;
- Soutenir les gestionnaires de sa direction dans leurs interrogations en matière de formation, ou les diriger au besoin vers la personne-ressource du service formation, pour sa direction ;
- Assumer la promotion de la présente politique.

### **6.5. Collaborateurs - Direction des soins infirmiers, Direction des services multidisciplinaires et Direction des services professionnels**

- Collaborer activement avec la DRH sur toute question relative au développement des ressources humaines ;
- Prendre part aux différents comités de développement des ressources humaines aux côtés de la DRH et des associations de représentants des employés ;
- Contribuer à l'identification des formations prioritaires relatives aux activités cliniques et à la pratique professionnelle ;
- S'assurer de l'amélioration continue de l'offre de formation des directions professionnelles ;
- Contribuer à l'accréditation des formations selon les normes de la SOFEDUC ;

---

<sup>8</sup> Pour les employé.s syndiqué.s, ceci correspond au Porteur de formation niveau 1.

- Participer au processus d'identification des besoins en formation des employés pour le PDC ;
- Procéder à l'analyse des besoins ainsi identifiés pour le PDC et prioriser les besoins transversaux en fonction du budget alloué par accréditation syndicale ;
- Participer à la planification, à l'organisation et à la coordination des activités de formation transversales prioritaires au PDC ;
- Contribuer à l'élaboration du PDC et à la consolidation du processus.

#### **6.6. Supérieurs immédiats des employés**

- Collaborer avec la DRH et l'ensemble des directions en vue de bien harmoniser l'organisation des activités de développement ;
- Autoriser et faciliter la participation à des activités de développement ;
- S'assurer d'inscrire ses employés aux activités pertinentes en tout respect de l'équité d'équipe, après s'être assuré que ceux-ci doivent bien suivre la formation ;
- Participer à l'identification des besoins en formation en tenant compte de la rétroaction des employés ainsi que des priorités organisationnelles ;
- Transmettre les besoins identifiés au directeur ou au responsable PDC de leur direction ;
- Diffuser l'offre de formation et offrir du soutien pour la conception des groupes, s'il y a lieu ;
- Demander à l'employé participant à une formation de faire un retour sur les acquis à ses pairs lors de son retour au travail, afin de favoriser le transfert des connaissances au sein du service ;
- Veiller à ce que l'employé profite de chaque opportunité pour mettre en pratique les nouvelles compétences acquises par le biais de l'activité de formation, lors de son retour à son poste de travail ;
- Contribuer à solutionner les situations problématiques ;
- S'assurer de la codification adéquate des feuilles de temps de l'employé en y inscrivant et identifiant toute formation suivie par l'employé pendant la période de paie en cours ;
- Transmettre les demandes individuelles de formation ainsi que les preuves de paiement en pièces jointes à la DRH, dans les meilleurs délais ;
- Travailler dans un esprit de collaboration avec la DRH concernant la libération des formateurs internes en acceptant qu'ils diffusent la formation à l'extérieur de leur propre secteur ;
- Rééquilibrer les tâches des formateurs non remplaçables lorsqu'ils donnent une formation afin que ceux-ci n'aient pas de surcharge de travail à leur retour ;
- Se mobiliser autour des questions de recrutement et de rétention des formateurs internes en partenariat avec la DRH afin d'optimiser les coûts.

#### **6.7. Direction des ressources financières**

- Réserver et communiquer à la DRH les budgets de développement réservés annuellement, en respect des obligations applicables ;
- Effectuer les règlements des sommes investies pour des activités de développement des compétences (salaires, frais pédagogiques ou autres frais) ;



- Collaborer avec le service formation de la DRH pour les redditions de comptes en lien avec les activités de développement.

#### **6.8. Conseils consultatifs**

- Formuler des recommandations quant au contenu du PDC et des orientations à privilégier ;
- Donner leur avis sur les besoins prioritaires de leurs membres au regard du maintien des compétences dans un contexte d'évolution des pratiques professionnelles.

#### **6.9. Syndicats et autres groupes représentatifs**

- Exprimer les besoins identifiés par leurs membres ;
- Contribuer à l'actualisation et à la diffusion du Plan de développement des compétences ;
- Collaborer avec la DRH pour le règlement de problématiques liées aux activités de développement ;
- Stimuler la participation de leurs membres aux activités de formation.

#### **6.10. Formateurs**

- Élaborer le contenu de l'activité de formation en fonction des objectifs poursuivis par l'organisation au besoin ;
- Adapter l'enseignement aux besoins et aux particularités de chaque groupe<sup>9</sup> ;
- Suggérer des façons d'intégrer les apprentissages<sup>10</sup> ;
- Démontrer des habiletés qui favorisent l'apprentissage lors des activités de développement qu'ils animent ;
- Réaliser les évaluations requises et en communiquer les résultats à la DRH<sup>11</sup> ;
- Communiquer à la DRH toute irrégularité ayant été observée lors de la diffusion de l'activité de formation ;
- Transmettre la liste des présences à la DRH dès la conclusion de l'activité ;
- Respecter le nombre de sessions de formation auquel ils se sont engagés en début de mandat et demeurer disponibles pour diffuser la formation pour une période raisonnable ;
- Diffuser la formation dans l'ensemble des secteurs déterminés par la DRH ;
- Maintenir ses compétences à jour.

#### **6.11. Porteurs contribuant à l'offre de formation<sup>12</sup>**

- Développer ou définir l'offre de formation continue pour la thématique de formation dont ils ont la responsabilité ;
- Déterminer les secteurs prioritaires à former pour les formations dont ils sont responsables ;
- Identifier les compétences à développer et les objectifs pédagogiques des formations ;
- Déterminer les stratégies pédagogiques et le transfert d'apprentissage appropriés ;

---

<sup>9</sup> *La gestion de la formation, Guide pratique*, Emploi Québec, 2002.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> Pour les employés syndiqués, ceci correspond au Porteur de formation niveau 1.

- Identifier le profil attendu des formateurs et contribuer à leur sélection, si requis ;
- Obtenir une accréditation pour la formation lorsque possible ;
- Contribuer à la planification des formations avec la DRH ;
- Élaborer ou contribuer au développement du contenu des activités de formation ou recommander le choix d'une formation, au besoin.

#### **6.12. Employés**

- S'assurer de leur propre mise à jour et de leur formation générale ;
- Répondre aux exigences des ordres professionnels en matière de formation continue, si applicables ;
- Exprimer leurs besoins en développement ;
- Participer activement aux activités qui leur sont dédiées ;
- Appliquer les nouveaux acquis dans leur travail ;
- S'assurer de la juste codification et identification de l'activité de formation à leur feuille de temps dans la période de paie en cours ;
- Aviser leur supérieur immédiat d'une absence à l'activité de formation dans les meilleurs délais ;
- Partager les connaissances acquises lors de l'activité de formation avec les autres employés du service, à la demande du/de la gestionnaire.

### **7. ÉLABORATION, RÉDACTION ET MISE À JOUR DE LA POLITIQUE**

#### **7.1. Direction des ressources humaines**

Responsable de l'élaboration, de la rédaction et de la mise à jour de la politique.

#### **7.2. Direction des soins infirmiers, Direction des services multidisciplinaires et Direction des services professionnels**

Directions ayant participé à l'élaboration, la rédaction et la mise à jour de la politique.

#### **7.3. Calendrier de révision de la politique**

La présente politique devra être révisée tous les 4 ans ou plus rapidement en fonction des besoins.

### **8. RESPONSABLE DE LA MISE EN APPLICATION**

#### **8.1. Direction des ressources humaines**

Elle est responsable de la mise en application de la présente politique.

### **9. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le Comité de direction et annule, par le fait même, toute autre politique en cette matière adoptée antérieurement dans l'une ou l'autre des installations administrées par le CIUSSS-EMTL.