

Direction des ressources humaines, des  
communications et des affaires juridiques

## POLITIQUE

### ÉVALUATION, SOUTIEN, ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES

N° Politique : **POL-093**

Responsable de l'application : Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

N° Procédure découlant : **PRO-074**

Approuvée par : **Comité de direction**

Date d'approbation :  
**2021-05-19**

Date de révision :  
**2025-05-19**

Destinataires : Tous les employés du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

## 1. CONTEXTE

Le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL) prône des valeurs organisationnelles misant sur de hauts standards de qualité. Ainsi, à travers la collaboration, le respect, la communication, le professionnalisme, puis la qualité des soins ou de services, le CIUSSS-EMTL se veut proactif dans le soutien aux employés lors de problématiques touchant les compétences.

Considérant l'importance de favoriser la cohérence de la vision, des actions et des outils utilisés dans l'ensemble des processus qui concernent l'évaluation et le développement des compétences, cette politique se veut un document pour accompagner le supérieur immédiat et les directions impliquées auprès de l'employé.

Au CIUSSS-EMTL, les normes et les standards de qualité sont encadrés par diverses lois, notamment : *Code du travail* (ch. C-27), *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (RLRQ, ch.S-4.2), *Code des professions* (ch. C-26) et règlements correspondants. Tout processus doit également être réalisé en tenant compte des normes du travail, des contrats de travail, des codes de déontologie, des ententes syndicales et des courants jurisprudentiels. Enfin, les cadres de référence, les règlements, les normes, les offres de services, la description de fonction des postes, les politiques et procédures diverses sont complémentaires et incontournables, balisant les orientations de l'établissement.

## 2. CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique lors de situations où des manquements sont observés ou soupçonnés dans la prestation de soins ou de services et s'adresse à tous les employés du CIUSSS-EMTL incluant les gestionnaires.

## 3. OBJECTIFS

L'objectif premier de la politique est de s'assurer que l'employé, quel que soit sa fonction ou son statut (employé syndiqué, syndicable non syndiqué, cadre, etc.) ait les compétences pour se conformer aux standards de qualité et aux pratiques organisationnelles en vigueur en vue d'une prestation normale de travail.

L'application de la présente politique a également pour objectifs de:

- Doter l'établissement de moyens pour détecter et traiter avec diligence toute situation préjudiciable lors d'un constat d'écart avec les attentes énoncées, pour assurer la sécurité des usagers et la qualité de soins ou de services;
- Soutenir, accompagner puis encadrer le rehaussement et le maintien des compétences dans le respect du cadre légal, des politiques, des normes, des standards et des pratiques organisationnelles en vigueur;
- Soutenir, accompagner puis encadrer dans l'actualisation des rôles et responsabilités attendus selon le secteur d'activité;
- Soutenir le changement d'une attitude ou d'un comportement attendu;
- Favoriser la mobilisation et la collaboration des parties impliquées dans le processus d'amélioration continue.

## 4. DÉFINITIONS

Aux fins de la présente politique, l'organisation s'est dotée des définitions suivantes, tirée de différentes sources.

### 4.1. Savoir

Ensemble organisé des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine donné, généralement identifiées et codifiées dans un document de référence (manuel, cadre de référence, etc.). Il existe trois types de savoirs :

- Le **savoir-faire** est l'habileté (manuelle et/ou intellectuelle) acquise par l'expérience ou par l'apprentissage dans un domaine déterminé permettant la maîtrise d'un processus ou l'accomplissement d'une tâche.
- Le **savoir-être** correspond à l'attitude et le comportement adopté d'une personne lui permettant de produire des actions et des réactions adaptées à un contexte donné.
- Le **savoir-communiquer** est la capacité à faire preuve d'attention, d'écoute et de respect dans sa communication envers les autres, à s'exprimer de manière claire, précise et synthétique, tout en adaptant

le mode de communication en fonction de l'auditoire.

#### **4.2. Compétences**

Désigne la possession des connaissances, des aptitudes et des habilités pour accomplir une tâche conforme aux normes et standards établis. Cette notion est en constante évolution chez les employés et les gestionnaires. Elle peut être bonifiée par des formations et le contact avec des personnes d'expérience.

#### **4.3. Manquement**

Acte fautif, volontaire ou involontaire, qui déroge aux règles internes, protocoles, politiques et procédures de l'organisation.

#### **4.4. Négligence**

Action effectuée avec un manque de soin, de diligence, de précaution ou de vigilance. Ne pas prendre les actions ou moyens nécessaires et raisonnables pour assurer la qualité et la sécurité des soins et des services. Attitude consistante à ne pas s'appliquer à ce qui doit être fait.

#### **4.5. Préjudice**

Atteinte portée soit à la sécurité, au développement, aux droits, aux intérêts, au bien-être de quelqu'un pouvant causer du tort.

#### **4.6. Droit de gérance**

Droit de l'employeur de mettre en place des mécanismes lui permettant de contrôler et de surveiller le comportement et le rendement de ses employés. Il prend donc des décisions liées aux objectifs et à la mission de l'organisation, mais non dans le but de nuire à ses employés.

#### **4.7. Enquête**

Processus structuré pris en charge par le supérieur immédiat au cours duquel la collecte de données permet de recueillir de l'information dans le but de comprendre un incident ou un événement indésirable. Les données sont consignées dans un document exposant la description des faits, l'analyse de la situation, la version des faits des personnes impliquées et la conclusion.

Les conclusions, transmises dans un rapport, permettent d'assurer la traçabilité des événements et les mesures, si requises. Les recommandations visent le maintien de la qualité des soins et des services, puis de la sécurité des usagers.

#### **4.8. Mesure disciplinaire**

Mesure prise pour sanctionner un manquement visant à permettre à l'employé de s'amender, pouvant mener au congédiement.

#### 4.9. Mesure administrative

Mesure prise à la suite d'un manquement involontaire de l'employé lorsque sa compétence est en cause pouvant mener au congédiement.

##### 4.9.1. Mesure de soutien

Stratégie proposée et mise en place par le supérieur immédiat pour soutenir l'employé qui présente des manquements quant à ses compétences. Ces mesures s'insèrent dans une démarche structurée comportant un échéancier précis.

##### 4.9.2. Encadrement

Stratégie proposée et mise en place par le supérieur immédiat pour encadrer l'employé qui présente des manquements ou n'a pas réussi à s'ajuster suite à des mesures de soutien ou selon le niveau de gravité de l'évènement s'étant produit quant à ses compétences. Ce plan s'insère dans une démarche structurée comportant un échéancier précis.

##### 4.9.2.1. Évaluation des compétences

Processus ponctuel visant à mesurer l'écart et/ou le niveau de maîtrise entre les compétences et habiletés requises et celles actuellement observées chez l'employé. Sert à valider l'intégration d'une compétence et/ou habileté, selon les rôles et responsabilités attendus dans le secteur d'activité.

##### 4.9.2.2. Plan d'accompagnement

Stratégie proposée et mise en place par le supérieur immédiat en collaboration avec les directions concernées qui vise l'employé qui n'a pas réussi à s'ajuster suite à des mesures de soutien ou selon le niveau de gravité de l'évènement s'étant produit. Accompagnement rigoureux dont la finalité doit répondre aux standards de qualité et normes visés par l'établissement.

## 5. ÉNONCÉ

### 5.1. Normes et standards de pratiques organisationnelles

Pour satisfaire aux standards de pratiques organisationnelles, miser sur les compétences des employés s'avère une stratégie essentielle. Ainsi, des interventions sont prévues pour permettre de soutenir les employés faisant face à des défis liés à leurs compétences.

Voici les facteurs pouvant influencer les standards de pratiques :

- **Organisationnelles** : civilité, assiduité, ponctualité, rendement général, respect de directives, politiques et règlements, processus d'amélioration continue de la qualité et de gestion des risques, etc.
- **Professionnelles** : normes professionnelles, cadre légal,

règlements, qualité et la sécurité de l'acte professionnel, tenue de dossier, respect des activités réservées, agir dans la limite de ses compétences, etc.

- **Déontologiques:** secret professionnel, confidentialité, conflit d'intérêts, éthique, etc.

## **5.2. Développement des compétences individuelles**

Afin de viser l'atteinte des objectifs organisationnels en matière de qualité et de sécurité, les employés sont soutenus dans le développement de leurs compétences. Une approche individualisée est préconisée afin de favoriser la prestation de soins ou de service ainsi que lorsque des manquements sont observés ou soupçonnés.

## **5.3. Processus d'intégration du personnel**

L'intégration du personnel revêt une importance particulière au sein du CIUSSS-EMTL. Le processus de recrutement, de mutation volontaire et la sélection rigoureuse des candidats sont le point de départ pour assurer une qualité de soins et de services. Assurer un encadrement et un suivi lors de la période de probation ou d'essai, par le biais d'un accueil bienveillant ainsi qu'une orientation spécifique sont des conditions essentielles. Ils permettent d'observer la prestation de soin et de service offerte et d'apporter les correctifs nécessaires.

## **5.4. Processus de gestion du personnel**

L'appréciation de la contribution et les rencontres statutaires sont des moments d'échanges privilégiés entre le supérieur immédiat et l'employé. Ceux-ci permettent à l'employé de faire valoir ses besoins en développement et au supérieur de communiquer son appréciation et ses attentes. De plus, la transmission des communications contribue à ce que les employés soient informés des changements ou nouvelles orientations qui surviennent dans l'organisation des soins et services.

## **5.5. Manquement touchant la qualité et sécurité des soins et services offerts**

Il est attendu que tout manquement découlant de la prestation de soins ou de services pouvant avoir un impact sur la qualité et la sécurité doit être signalé ou déclaré au supérieur immédiat afin qu'une évaluation en soit faite et que des mesures correctives soient apportées.

## **5.6. Éléments déclencheurs pouvant identifier les écarts avec les attentes et les compétences individuelles**

- Un auto-évaluation
- Une appréciation de la contribution du personnel
- Une plainte, insatisfaction de la clientèle
- Une insatisfaction des collaborateurs
- Un événements indésirables
- Une présence de préjudice pour l'utilisateur, ses proches, sa famille ou un tiers
- Toute autre observation ou tout autre signalement soulevant un

doute concernant la compétence.

## **5.7. Niveaux de gravité des manquements**

### **Niveau 1 – Danger imminent, négligence grave ou faute grave**

- Ne réponds pas aux exigences liées aux rôles et responsabilités, lesquelles ne lui permettent pas d'exercer ses fonctions;
- Non-respect par rapport aux normes et standards de pratiques organisationnels attendus.

### **Niveau 2 – Manquements majeurs :**

- Ne réponds pas à plusieurs exigences liées aux rôles et responsabilités;
- Écart significatif par rapport aux normes et standards pratiques organisationnels attendus.

### **Niveau 3 – Manquements mineurs:**

- Présence de difficultés liées aux exigences attendues liées aux rôles et responsabilités;
- Écart significatif par rapport aux normes et standards pratiques organisationnels attendus.

## **5.8. Processus d'évaluation, de soutien, d'accompagnement et de suivi des compétences individuelles gérés par le supérieur immédiat.**

Durant ce processus, plusieurs cheminements peuvent être envisagés pour corriger les manquements. La collaboration et le partenariat doivent soutenir le travail des parties prenantes. Dans un souci de transparence, l'employé est informé de toutes les étapes du processus dont il fait l'objet. Le supérieur immédiat documente l'ensemble des interventions et suivis effectués.

### **5.8.1 Enquête :**

- L'enquête permet d'identifier les manquements à partir de faits vérifiés et objectifs. L'enquête est effectuée de façon diligente, impartiale et doit être documentée.
- Le rapport d'enquête permet d'identifier les écarts et les aspects à corriger, et des mesures administratives ou disciplinaires sont prises, s'il y a lieu.

### **5.8.2 Mesure de soutien**

- Une ébauche des mesures de soutien est élaborée permettant d'accompagner l'employé dans l'amélioration de sa prestation de soins ou de services, selon les manquements observés et leur gravité. Le service des relations de travail est consulté dans l'élaboration des mesures.
- Le déploiement se fait selon un échéancier visant l'atteinte des

objectifs identifiés.

- L'ébauche des mesures est présentée à l'employé qui peut aussi proposer des moyens complémentaires pour améliorer sa prestation de soins ou de services.
- Durant la mise en œuvre des mesures de soutien, un suivi étroit est assuré, une rétroaction régulière est donnée et selon l'évolution, des ajustements peuvent être apportés.
- À la fin des mesures de soutien, les objectifs sont analysés pour déterminer l'orientation :
  - Si les objectifs sont atteints, le processus se termine. Le supérieur immédiat rédige une lettre mentionnant les résultats du processus des mesures de soutien. Il met alors en place des stratégies de maintien des compétences et assure la vigie quant à la consolidation et à l'évolution souhaitée.
  - Si les objectifs sont partiellement atteints ou non-atteints, le supérieur immédiat informe les directions concernées et passe à l'encadrement.

### **5.8.3 Encadrement**

L'encadrement consiste en une évaluation des compétences ou un plan d'accompagnement selon la gravité des manquements. La séquence des actions est déterminée entre le supérieur immédiat, le service des relations de travail et les directions concernées.

#### **5.8.3.1 Évaluation des compétences**

- Les stratégies proposées sont déterminées selon l'activité ou les compétences devant être évaluées. Le processus prévu est présenté à l'employé, ainsi que les moyens mis à sa disposition pour y participer.
- Une rétroaction post-évaluation est offerte à l'employé et des recommandations sont émises par la direction ayant effectué l'évaluation.

#### **5.8.3.2 Plan d'accompagnement**

- Le plan est élaboré en collaboration avec le service des relations de travail et les directions concernées et permet d'encadrer de façon plus intensive l'employé dans l'amélioration de sa prestation de soins ou de services. Celui-ci tient compte du résultat des mesures de soutien initial ou de l'évaluation des compétences.
- Le déploiement se fait selon un échéancier permettant l'atteinte des objectifs identifiés.
- Le plan est présenté à l'employé qui peut aussi proposer des moyens complémentaires pour améliorer sa prestation de

soins ou de services.

- Durant la mise en œuvre, un suivi étroit est assuré, une rétroaction régulière est donnée à l'employé et selon l'évolution, des ajustements peuvent être apportés.
- À la fin du plan d'accompagnement, les objectifs sont analysés pour déterminer l'orientation :
  - Si les objectifs sont atteints, le processus se termine. Le supérieur immédiat met à jour le dossier de l'employé et voit à la mise en place de stratégies de maintien des compétences.
  - Si les objectifs sont partiellement atteints ou non-atteints, une décision est prise à l'effet de prolonger ou non l'échéancier du plan ou d'appliquer une mesure disciplinaire ou administrative.

### **5.9. Conditions favorisant le développement des compétences**

- L'employé doit prendre les moyens pour maintenir à jour ses connaissances;
- L'adhésion et l'engagement de l'employé au regard des objectifs des mesures de soutien ou du plan d'accompagnement;
- La disponibilité liée à l'encadrement offert en fonction des mesures proposées;
- La capacité du supérieur immédiat à saisir les besoins de son employé;
- L'engagement de l'organisation, des directions concernées, du supérieur immédiat et de l'employé à atteindre les normes et standards de pratiques organisationnelles;
- Les ressources matérielles, financières et humaines disponibles;
- La communication bidirectionnelle et la transparence dans toutes les étapes du processus;
- Un soutien, suite à la fin d'un processus, permettant la consolidation des acquis;
- Le suivi de l'évolution de la part du supérieur immédiat lors des rencontres d'appréciation de la contribution du personnel.

### **5.10. Mesures disciplinaires**

- Dans l'optique où des mesures disciplinaires seraient nécessaires, celles-ci seront basées, entre autres, sur la gravité des manquements, des facteurs aggravants, des facteurs atténuants, sur la jurisprudence actuelle et sur la gradation des sanctions;
- Les délais d'imposition d'une mesure disciplinaire sont prédéterminés et doivent être respectés;
- Les acteurs concernés sont rencontrés et la documentation requise est remise.

## **6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

### **6.1. Employé**

- Offrir une prestation de soins et de services sécuritaire et de qualité à la clientèle, en respect du cadre légal, des politiques, des procédures, des normes et des standards en vigueur dans le CIUSSS-EMTL;
- Contribuer à l'identification de ses difficultés et des facteurs qui y contribuent;
- S'assurer de détenir les compétences requises pour s'acquitter correctement de ses tâches;
- Prendre les moyens nécessaires pour mettre à jour ses compétences visant une prestation de soins ou de services sécuritaires et de qualité;
- Participer dans le processus d'identification de ses besoins de formation, de développement des compétences et de soutien;
- Respecter les recommandations identifiées
- Collaborer et se mobiliser à rencontrer les objectifs visés
- Préparer adéquatement les rencontres avec la personne qui offre du soutien.

### **6.2. Supérieur immédiat**

- Contrôler la prestation de soins ou de services;
- Guider, supporter, expliquer les attentes et aider les employés dans leur développement individuel pour favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels;
- Assurer un service sécuritaire et de qualité à la clientèle;
- Assurer un suivi et documenter les observations et interventions faites auprès de l'employé;
- S'assurer d'une communication efficace avec l'employé fautif, tout au long du processus;
- Solliciter le soutien du service des relations de travail et des directions concernées;
- Identifier les manquements, mener l'enquête, élaborer des mesures de soutien ou un plan d'accompagnement et prendre les mesures nécessaires pour assurer le suivi en cas d'absence temporaire ou de changement de secteur d'activité;
- Identifier et appliquer les mesures recommandées suite à l'enquête;
- Si des mesures de soutien ou un plan d'accompagnement sont en place lors d'un transfert (mutation, fin d'assignation, etc.), la communication entre gestionnaires est essentielle pour assurer la continuité du processus dans le nouveau secteur d'activité ou lors du retour de l'employé. Dans tous les cas, l'employé devra en être avisé;
- Coordonner le processus d'évaluation, de soutien, d'accompagnement et de suivi des compétences individuelles auprès des employés.

### **6.3. Personnel d'encadrement clinique ou de soutien**

En respect de sa description de fonctions, il exerce les tâches qui lui sont déléguées par le supérieur immédiat en matière d'organisation et de soutien aux tâches visant l'actualisation des mesures de soutien ou

d'accompagnement. Dans ce contexte, il ne participe pas aux rencontres administratives avec l'employé. Il est responsable de :

- Collaborer à l'identification des besoins de formation spécifiques, de développement des compétences et de soutien;
- Proposer et mettre en œuvre des stratégies et activités reconnues pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et apprécier le transfert des apprentissages;
- Signaler ou déclarer au supérieur immédiat les incidents et les accidents pouvant avoir un impact sur la qualité et la sécurité de soins ou de services offerts;
- Suggérer des mesures préventives et correctives pour la gestion des risques;
- Collaborer au déploiement des mesures de soutien ou du plan d'accompagnement;
- Transmettre les observations et les interventions au supérieur immédiat.

#### **6.4. Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques**

- Conseiller les différentes directions dans la gestion de dossiers complexes visant l'amélioration de la pratique professionnelle;
- Soutenir et conseiller les gestionnaires dans la gestion des dossiers disciplinaires et administratifs;
- Accompagner les gestionnaires dans les rencontres avec les employés visant à les informer de leurs difficultés et des mesures de soutien préconisées;
- Voir au respect des conventions collectives et des lois en vigueur au regard des mesures devant être prises afin qu'elles soient justes et équitables en vertu des jurisprudences existantes en cette matière;
- Assurer les communications avec les représentants syndicaux;
- Prendre en charge la gestion des litiges pouvant découler de la présente politique en partenariat avec le gestionnaire.

#### **6.5. Direction des soins infirmiers et Direction des services multidisciplinaires – pratiques professionnelles**

Selon les propres modalités de fonctionnement internes précisées et de l'offre de services des Directions, elle est responsable de :

- Assurer une vigie de la qualité de l'acte professionnel pour tous les secteurs d'activité sous la responsabilité de leur direction;
- Collaborer avec le gestionnaire et le service des relations de travail, dans l'identification des manquements professionnels;
- Offrir un soutien personnalisé aux gestionnaires dans la mise en œuvre du processus;
- S'assurer, dans le cadre d'une enquête, d'une analyse appropriée des manquements professionnels et des risques de préjudices qui en découlent;
- S'assurer, au terme du plan d'accompagnement, que les orientations prises permettent à l'employé d'exercer une pratique

- sécuritaire et de qualité;
- Participer à l'analyse d'une plainte, lorsque requis, lors de l'analyse d'un évènement indésirable et au suivi;
  - Procéder à l'évaluation des compétences professionnelles selon les modalités pertinentes;
  - Collaborer à l'identification des besoins de formations spécifiques et dans la recherche de stratégies visant le développement des compétences professionnelles;
  - Collaborer à l'élaboration des mesures de soutien ou d'un plan d'accompagnement;
  - Collaborer ou compléter les audits de dossiers;
  - Assurer une liaison avec les ordres professionnels lorsque requis;
  - Émettre des recommandations quant à la mise en place de mesures visant à contrer les situations éventuelles de préjudice envers la clientèle.

#### **6.6. Commissaire local aux plaintes et à la qualité des services**

Participer à l'analyse d'une plainte si des enjeux sont soulevés et en assurer le suivi.

#### **6.7. Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique**

Participer à l'analyse d'une plainte si des enjeux sont soulevés lors de l'analyse d'un évènement indésirable et en assurer le suivi.

#### **6.8. Directeurs**

Voir à la diffusion et l'application de la présente politique et de ses procédures associées auprès des employés.

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

#### **7.1. Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques**

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 – pratiques professionnelles**

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, des communications et des affaires juridiques**

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.