

Réservé à la DQÉPÉ  
**PROCÉDURE**

ÉVALUATION, SOUTIEN, ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES		
N° Procédure : <b>PRO-074</b>	Responsable de l'application : Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques	
N° Politique/Règlement associé : <b>POL-093</b>		
Approuvée par : <b>Comité de direction</b>	Date d'approbation : <b>2021-05-19</b>	Date de révision : <b>2025-05-19</b>
Destinataires : Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires, techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux		

## 1. ÉTAPES COMMUNES

- 1.1. Se référer à la POL-093 – *Évaluation, soutien, accompagnement et suivi des compétences individuelles.*
- 1.2. Tout au long du processus, la collaboration et le partenariat doivent soutenir le travail des parties prenantes avec objectivité et ouverture.
- 1.3. Plusieurs cheminements peuvent être envisagés pour corriger les manquements. La concertation avec les parties prenantes permet de prendre une décision quant aux mesures ou suivis pouvant être requis.
- 1.4. Selon le niveau de gravité des manquements, la consultation d'un représentant de la Direction de soins infirmiers (DSI), de la Direction des services multidisciplinaires – pratiques professionnelles (DSM-PP) ou du service des relations de travail pourrait s'avérer nécessaire selon les domaines de consultations pertinents. (Annexe 1 et Annexe 2).

## 2. ÉTAPES SPÉCIFIQUES – SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

### 2.1. Enquête

- Procéder à l'enquête, lorsqu'il détecte ou est informé d'un manquement lié à la compétence dans la prestation de soins ou services de l'employé.
  - Mettre immédiatement en place les mesures nécessaires en lien avec la sécurité et la santé des usagers et communiquer avec le service des relations de travail dans les conditions suivantes: danger imminent, négligence grave, faute grave, manquement majeur, préjudice allégué ou si la sécurité de la clientèle est mise en cause.
  - S'assurer, s'il y a eu un impact sur l'usager, que le formulaire de déclaration des incidents ou accidents (AH-223) soit rempli.
- Planifier une rencontre avec l'employé afin d'obtenir sa version des faits.

- Animer la rencontre afin d'obtenir la version des faits de l'employé, valider sa compréhension de la situation et identifier les mesures de soutien possibles.
- Documenter l'ensemble des éléments discutés par écrit.
- Rédiger un rapport spécifiant la situation, identifiant les écarts et les aspects en lien avec les problématiques liées aux compétences.
- Présenter le rapport au service des relations de travail. Avec leur collaboration, déterminer les conclusions de l'enquête, orienter le processus selon le niveau de gravité et convenir des mesures à appliquer telles que les mesures disciplinaires ou administratives, notamment les mesures de soutien ou d'encadrement.

## **2.2. Mesure de soutien**

- Déterminer les mesures de soutien.
  - Élaborer une ébauche des mesures de soutien, s'il y a lieu, en tenant compte des recommandations de l'enquête.
    - L'échéancier doit permettre à l'employé d'avoir le temps raisonnable pour actualiser les compétences visées. Le rythme d'appropriation et d'intégration demandé doit tenir compte du titre d'emploi, du poste occupé, de l'ancienneté, des manquements et de la gravité de la situation.
    - Si plusieurs aspects de la pratique clinique sont à travailler, fractionner les mesures de soutien par objectifs et les déployer par priorité.
- Consulter la DSI ou la DSM-PP en cas de questionnements liés à l'élaboration des mesures de soutien.
- Rédiger une lettre en collaboration avec le service des relations de travail, afin d'expliquer la situation, identifier les écarts et les aspects problématiques. Des attentes sont nommées et des moyens seront mis en place pour soutenir l'employé.
- Planifier une rencontre avec l'employé pour lui présenter les mesures de soutien.
- Rencontrer l'employé, accompagné au besoin du service des relations de travail, pour lui présenter la lettre et les mesures de soutien. L'employé est invité à proposer des moyens complémentaires permettant l'atteinte des objectifs et visant l'amélioration de ses compétences liées à sa prestation de soins ou de services.
- Déployer les mesures de soutien selon les modalités convenues.
- Donner une rétroaction régulière et s'informer auprès de l'employé de sa vision de l'évolution de la situation. Suggérer des ajustements, s'il y a lieu.
- Documenter les observations et les interventions réalisées.
- Informer les directions impliquées dans le processus de l'évolution de la situation concernant les mesures de soutien.
- À la fin du processus de soutien, les objectifs sont analysés pour déterminer l'orientation :
  - Si les objectifs sont atteints:
    - Rédiger une lettre résumant la démarche complétée, son analyse, la conclusion et les recommandations, s'il y a lieu.
    - Planifier une rencontre avec l'employé.
    - Rencontrer l'employé afin de lui présenter la lettre.
    - Mettre en place des stratégies de maintien des compétences.

- Assurer le suivi quant à la consolidation et à l'évolution souhaitée des compétences ciblées.
- Si les objectifs sont partiellement atteints ou non-atteints:
  - Rédiger une lettre résumant la démarche complétée, son analyse, la conclusion, les recommandations et, s'il y a lieu, les mesures administratives.
  - Planifier une rencontre avec l'employé.
  - Rencontrer l'employé afin de lui présenter la lettre.
  - Appliquer la section 2.3. Encadrement.

### **2.3. Encadrement**

- Déterminer les modalités d'encadrement avec le service des relations de travail, la DSI ou la DSM-PP.
- Faire parvenir la documentation pertinente, par exemple :
  - Rapport d'enquête;
  - Mesures de soutien et les résultats (s'il y a lieu);
  - Lettre remise à l'employé;
  - Ratio, charge de travail de l'employé;
  - Résumé des mesures en place visant la sécurité des usagers.

L'encadrement peut impliquer deux modalités, selon l'analyse de la documentation : l'évaluation des compétences ou le plan d'accompagnement.

#### **2.3.1 Évaluation des compétences**

- Communiquer avec la DSI ou DSM-PP afin de convenir des modalités d'évaluation des compétences de l'employé.
- Informer l'employé des modalités d'évaluation des compétences convenues.
- Lorsque les résultats de l'évaluation sont transmis au supérieur immédiat, il rencontre l'employé avec les directions concernées pour exposer les conclusions et les recommandations de l'évaluation des compétences.

#### **2.3.2 Plan d'accompagnement**

- Planifier une rencontre avec les directions concernées pour présenter la situation, les mesures de soutien mises en place et les difficultés toujours présentes relatives aux compétences.
- Élaborer, en collaboration avec les directions concernées, l'ébauche du plan d'accompagnement qui tient compte du résultat des mesures de soutien ou de l'évaluation des compétences.
- Rédiger une lettre, en collaboration avec le service des relations de travail, afin de mentionner les problématiques identifiées, les attentes et les moyens qui seront mis en place pour soutenir l'employé.
- Planifier une rencontre avec l'employé.
- Rencontrer l'employé pour lui présenter la lettre et l'ébauche du plan d'accompagnement avec le service des relations de travail,. L'employé est invité

à proposer des moyens complémentaires permettant l'atteinte des objectifs et visant l'amélioration de sa prestation de soins ou de services.

- Déployer le plan d'accompagnement selon les modalités convenues.
- Donner une rétroaction régulière et s'informer auprès de l'employé de sa vision de l'évolution de la situation. Suggérer des ajustements, s'il y a lieu.
- Effectuer un suivi étroit des conditions et moyens en place afin de favoriser l'atteinte des objectifs.
- Documenter les observations et les interventions réalisées.
- Informer les directions concernées sur l'évolution du plan d'accompagnement.
- À la fin du plan d'accompagnement, les objectifs sont analysés pour déterminer l'orientation :
  - Si les objectifs sont atteints:
    - Rédiger une lettre résumant la démarche complétée, son analyse, la conclusion et les recommandations, s'il y a lieu, avec les résultats du processus d'accompagnement.
    - Planifier une rencontre avec l'employé.
    - Rencontrer l'employé afin de lui présenter la lettre.
    - Mettre en place des stratégies de maintien des compétences.
    - Assurer le suivi quant à la consolidation et à l'évolution souhaitée des compétences ciblées.
  - Si les objectifs sont partiellement atteints ou non-atteints :
    - Rédiger une lettre résumant la démarche complétée, son analyse, la conclusion, et s'il y a lieu, les recommandations du processus d'accompagnement et les mesures administratives.
    - Planifier une rencontre avec l'employé.
    - Rencontrer l'employé afin de lui présenter la lettre.

#### **2.4. Disciplinaire**

- Déterminer, conjointement avec les relations de travail, la mesure disciplinaire appropriée selon la gravité du manquement en tenant compte des règles de conventions collectives en vigueur, de la gradation des sanctions, des facteurs atténuants et aggravants ainsi que le courant jurisprudentiel.
- Rédiger une lettre, en collaboration avec le service des relations de travail, afin d'expliquer la situation, identifier les écarts, les aspects problématiques, la mesure disciplinaire et les attentes.
- Planifier une rencontre avec l'employé pour lui présenter la mesure disciplinaire.
- Rencontrer l'employé, accompagné du service des relations de travail, pour lui présenter la lettre.
- Documenter les observations et les interventions réalisées.

Pour assurer la continuité du processus, la communication entre gestionnaires est essentielle. Ainsi, lors d'un transfert (mutation, fin d'assignation, etc.) dans un nouveau secteur d'activité ou lors du retour de l'employé d'une absence, si un des mesures de soutien ou un plan d'accompagnement est en cours, le supérieur immédiat doit

communiquer directement avec son vis-à-vis pour l'informer de la situation. Dans tous les cas, l'employé devra en être avisé.

### **3. ÉTAPES SPÉCIFIQUES - PERSONNEL D'ENCADREMENT CLINIQUE ET DE SOUTIEN**

Tout au long du processus et 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 plan d'accompagnement.

Il est responsable de :

- Collaborer à l'identification des besoins de formation spécifique, de développement des compétences et de soutien.
- Proposer et mettre en œuvre des stratégies et des activités reconnues pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et apprécier le transfert des apprentissages.
- Comme tout autre employé, signaler ou déclarer au supérieur immédiat les incidents et les accidents pouvant avoir un impact sur la qualité et la sécurité de la prestation de soins ou de services.
- Suggérer des mesures préventives et correctives pour la gestion des risques.
- Collaborer au déploiement des mesures de soutien ou du plan d'accompagnement
- Émettre des rétroactions cliniques.
- Transmettre les observations et les interventions au supérieur immédiat dans le cadre des mesures de soutien et du plan d'accompagnement.

### **4. ÉTAPES SPÉCIFIQUES – SERVICE DES RELATIONS DE TRAVAIL**

#### **4.1. Enquête**

- Soutenir le supérieur immédiat lors d'une enquête et dans l'analyse des mesures à mettre en place immédiatement en lien avec la sécurité et la santé des usagers.
- Participer aux rencontres avec le supérieur immédiat et l'employé, si requis.
- Recevoir le rapport d'enquête et analyser le contenu.
- Déterminer, avec la collaboration du supérieur immédiat, les conclusions de l'enquête et orienter le processus quant aux mesures administratives ou disciplinaires à prendre.

#### **4.2. Mesure de soutien**

- Accompagner le supérieur immédiat dans la rédaction de la lettre et dans l'élaboration des mesures de soutien, s'il y a lieu.
- Participer à la rencontre de présentation de la lettre et des mesures de soutien identifiées avec le supérieur immédiat et l'employé.
- À la fin du processus de soutien, collaborer à l'analyse des résultats en vue de déterminer l'orientation et des recommandations.
  - Soutenir le supérieur immédiat dans l'identification des mesures à prendre.
  - Soutenir le supérieur immédiat dans la rédaction de la lettre résumant la démarche complétée, l'analyse, la conclusion, les recommandations du processus de soutien et les mesures administratives, s'il y a lieu.
- Participer à la rencontre avec l'employé, visant à l'informer du résultat du processus de soutien, avec le supérieur immédiat.

### **4.3. Encadrement**

L'encadrement peut impliquer deux modalités, selon l'analyse de la documentation : l'évaluation des compétences ou le plan d'accompagnement.

- Déterminer les modalités d'encadrement avec le supérieur immédiat et la DSI ou DSM-PP;
- Prendre connaissance de la documentation pertinente.

#### **4.3.1. Évaluation des compétences :**

- Prendre connaissance des conclusions de l'évaluation.
- Participer à la rencontre de présentation des conclusions et des recommandations, avec le supérieur immédiat, la DSI ou DSM-PP et l'employé.

#### **4.3.2. Plan d'accompagnement :**

- Accompagner le supérieur immédiat dans la rédaction de la lettre et l'élaboration de l'ébauche du plan d'accompagnement.
- Participer à la rencontre de présentation de la lettre et de l'ébauche du plan d'accompagnement avec le supérieur immédiat et l'employé.
- À la fin du plan d'accompagnement, collaborer à l'analyse des résultats en vue de déterminer l'orientation et des recommandations :
  - Soutenir le supérieur immédiat dans l'identification des mesures à prendre.
  - Soutenir le supérieur immédiat dans la rédaction de la lettre résumant la démarche complétée, l'analyse, la conclusion, les recommandations du processus d'accompagnement et s'il y a lieu, les mesures administratives.
  - Participer à la rencontre avec l'employé, visant à l'informer du résultat du plan d'accompagnement et à la présentation de la lettre, avec le supérieur immédiat.

### **4.4. Disciplinaire**

- Accompagner le supérieur immédiat dans la rédaction de la lettre.
- Déterminer, conjointement avec le supérieur immédiat, la mesure disciplinaire appropriée selon la gravité du manquement en tenant compte des règles de conventions collectives en vigueur, de la gradation des sanctions des facteurs atténuants et aggravants ainsi que le courant jurisprudentiel.
- Assurer la vigie en matière de gestion des mesures disciplinaires dans l'organisation.
- Participer à la rencontre de présentation de la lettre et de la mesure disciplinaire identifiées avec le supérieur immédiat et l'employé.

## **5. ÉTAPES SPÉCIFIQUES – DIRECTION DES SOINS INFIRMIERS (DSI) et DIRECTION DES SERVICES MULTIDISCIPLINAIRES – PRATIQUES PROFESSIONNELLES (DSM-PP)**

Prendre en considération les modalités de fonctionnement interne et l'offre de services de ces directions.

### **5.1. Enquête**

- Soutenir le supérieur immédiat lors d'une enquête et dans l'analyse des mesures à mettre en place immédiatement en lien avec la sécurité et la santé des usagers en fonction de la gravité et de la nature de la situation.
- Assurer une liaison avec les ordres professionnels lorsque requis.

### **5.2. Mesure de soutien**

- Soutenir le supérieur immédiat lorsqu'il y a des enjeux ou des questionnements cliniques concernant l'élaboration et l'actualisation de mesures de soutien.
- À la fin du processus de soutien, collaborer à l'analyse des résultats en vue de déterminer l'orientation et les recommandations.

### **5.3. Encadrement**

L'encadrement peut impliquer deux modalités : l'évaluation des compétences ou le plan d'accompagnement.

- Déterminer les modalités d'encadrement avec le supérieur immédiat et le service des relations de travail.
- Prendre connaissance de la documentation pertinente.

#### **5.3.1. Évaluation des compétences**

- Procéder à l'évaluation des compétences selon les modalités pertinentes.
- Rédiger un rapport d'évaluation des compétences.
- Présenter les conclusions et les recommandations à l'employé, avec le supérieur immédiat et le service des relations de travail.

#### **5.3.2. Plan d'accompagnement**

- Soutenir l'élaboration et l'actualisation du plan d'accompagnement.
- Participer à la rédaction de la lettre.
- Assister, s'il y a lieu, à la rencontre de présentation de la lettre et du plan d'accompagnement avec le supérieur immédiat, le service des relations de travail et l'employé.

À la fin du plan d'accompagnement, collaborer à l'analyse des résultats en vue de déterminer l'orientation et les recommandations :

- Soutenir le supérieur immédiat dans l'identification des mesures à prendre et dans la rédaction de la lettre.
- S'il y a lieu, participer à la rencontre avec l'employé, visant à l'informer du résultat du plan d'accompagnement.

## **6. EMPLOYÉ**

### **6.1. Enquête**

- Être informé par son supérieur immédiat des manquements observés dans ses compétences liées à sa prestation de soins ou services.
- Participer à une rencontre afin de présenter sa version des faits.
- Collaborer à toutes les étapes de l'enquête.

- Se mobiliser en identifiant ses attentes et ses besoins.

## **6.2. Mesure de soutien**

- Assister à une rencontre afin d'être informé des résultats de l'enquête et de prendre connaissance des mesures de soutien.
- Proposer, le cas échéant, des moyens complémentaires permettant l'atteinte des objectifs, visant l'amélioration de sa prestation de soins ou de services.
- S'impliquer activement dans les stratégies proposées.
- Ajuster sa pratique selon les recommandations et rétroactions reçues.

À la fin du processus de soutien, les objectifs sont analysés pour déterminer l'orientation :

-Si les objectifs sont atteints, l'employé est rencontré et reçoit une lettre résumant la démarche complétée, l'analyse, la conclusion et les recommandations, s'il y a lieu :

- S'engager à maintenir ses acquis.
- Offrir une prestation de soins ou de services sécuritaire et de qualité à la clientèle, en respect des politiques, procédures, standards et normes en vigueur dans le CIUSSS-EMTL.

-Si les objectifs sont partiellement atteints ou non-atteints, l'employé est rencontré et reçoit une lettre résumant la démarche complétée, l'analyse, la conclusion, et, s'il y a lieu, les recommandations et les mesures administratives.

## **6.3. Encadrement**

L'encadrement peut impliquer deux modalités : l'évaluation des compétences ou le plan d'accompagnement.

### **6.3.1.Évaluation des compétences**

- Prendre connaissance des modalités d'évaluation des compétences.
- S'impliquer et collaborer dans le processus proposé.
- Assister à la rencontre pour recevoir les conclusions et recommandations de l'évaluation des compétences.

### **6.3.2 Plan d'accompagnement**

- Assister à une rencontre afin d'être informé des difficultés toujours présentes relatives aux compétences à ce stade du processus.
- Proposer des moyens complémentaires permettant l'atteinte des objectifs et visant l'amélioration de sa prestation de soins ou de services.
- S'impliquer activement dans les activités d'accompagnement offertes.
- Ajuster sa pratique tout au cours du plan selon les recommandations et rétroactions reçues.

À la fin du plan d'accompagnement, les objectifs sont analysés pour déterminer l'orientation :

- Si les objectifs sont atteints, l'employé est rencontré et reçoit une lettre résumant la démarche complétée, l'analyse, la conclusion et les recommandations, s'il y a lieu :

- S'engager à maintenir ses acquis.
- Offrir une prestation de soins ou de services sécuritaire et de qualité à la clientèle, en respect des politiques, procédures standards et normes en vigueur au sein CIUSSS-EMTL.

- Si les objectifs sont partiellement atteints ou non-atteints, l'employé est rencontré et reçoit une lettre résumant la démarche complétée, l'analyse, la conclusion, et, s'il y a lieu, les recommandations et les mesures administratives.

#### **6.4 Disciplinaire**

- Assister à une rencontre afin d'être informé des résultats de l'enquête et de prendre connaissance de la mesure disciplinaire et des attentes.
- Proposer des moyens complémentaires afin de s'amender.
- Ajuster sa prestation de travail selon les recommandations et rétroactions reçues.

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

#### **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 procédure.

#### **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 procédure.

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

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

### **8. ENTRÉE EN VIGUEUR**

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

### **9. ANNEXES**

Annexe 1 – Domaines de consultation

Annexe 2 – Niveaux de gravité des manquements

## Annexe 1 – Domaines de consultation

SERVICE DES RELATIONS DE TRAVAIL	DSI ou DSM-PP
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un processus d'enquête</li> <li>▪ Le dossier de l'employé</li> <li>▪ Les mesures disciplinaires</li> <li>▪ Les mesures administratives et la mise en place des stratégies selon les processus établis</li> <li>▪ Une application et interprétation des conventions collectives en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un processus en fonction des meilleures pratiques, lois, standards, normes, règlements et champs d'exercices.</li> <li>▪ Des outils et documents de référence cliniques : ex. politiques, protocoles, guides ou outils adaptés au secteur d'activités</li> <li>▪ Des pratiques cliniques au niveau du programme-service dans sa globalité</li> <li>▪ Une sécurité et qualité de l'acte professionnel</li> <li>▪ Une Formation et une évaluation de la pratique et des compétences</li> <li>▪ Un signalement à un ordre professionnel</li> </ul>

## Annexe 2 – Niveau de gravité des manquements

Niveau de gravité	Constats de l'analyse	Recommandation(s)
<b>Niveau 1</b> <b>Danger imminent, voire négligence grave ou faute grave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le professionnel ou l'intervenant ne répond pas aux exigences de son champ d'exercice requises pour lui permettre d'exercer ses fonctions</li> <li>Non-respect et écart significatif des normes déontologiques ou éthiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller immédiatement à la sécurité des usagers en s'assurant que l'employé ne cause plus, dans l'immédiat, d'actes de négligence ou de fautes professionnelles</li> <li>Au besoin, déplacer ou retirer l'employé de ses fonctions pendant la période d'enquête. Au préalable, consulter le service des relations de travail pour discuter de cette option.</li> <li>Communique avec le service de gestion des risques et prestation sécuritaire</li> </ul>
<b>Niveau 2</b> <b>Manquements majeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préoccupations importantes en regard de la conduite clinique (processus clinique, interventions, etc.)</li> <li>Non-respect de plusieurs aspects de la pratique (ex créer l'alliance, évaluer adéquatement, saisir les enjeux, élaborer un PI conséquent, assurer les suivis et références, tenue de dossier)</li> <li>Non-respect de normes déontologiques ou d'éthiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un plan d'accompagnement étroit par la direction-conseil et encadrement clinique structuré déployé par le gestionnaire</li> <li>Révision de la charge de cas de l'employé permettant l'actualisation efficace du plan d'accompagnement</li> <li>Transfert de dossiers selon le niveau de criticité</li> <li>Communique avec le service de gestion des risques et prestation sécuritaire</li> </ul>
<b>Niveau 3</b> <b>Manquements mineurs:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de lacunes cliniques spécifiques nécessitant un rehaussement des connaissances et des compétences</li> <li>Présence de difficultés cliniques de nature variée au sujet des savoirs (savoir, savoir-faire ou savoir-être et savoir-communiquer)</li> <li>Non-respect de normes déontologiques ou d'éthiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration de mesure de soutien</li> <li>Élaboration d'un plan d'accompagnement (phase d'encadrement)</li> </ul>