

ENCADREMENT ET SOUTIEN CLINIQUE

| | | |
|------------------------------|--|------------------------|
| Émetteur | Direction des services multidisciplinaires Direction des soins infirmiers | |
| Direction responsable | Direction des services multidisciplinaires Direction des soins infirmiers | |
| Destinataires | Personnel clinique du CIUSSS de l'Estrie - CHUS | |
| Entrée en vigueur | 2019-10-23 | |
| Adopté par | Comité de direction | Date 2019-10-22 |
| Signature | Original signé par <hr/> Stéphane Tremblay, président-directeur général | |

1. Mise en contexte

Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS a pour mission de maintenir, de promouvoir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être de la population de son territoire. Pour ce faire, il offre un ensemble de services de santé et de services sociaux accessibles et efficaces, qui s'adaptent aux besoins des membres de la communauté, de leur naissance à leur fin de vie. L'organisation s'engage aussi à ce que les services offerts soient conformes aux normes et aux standards de qualité, et ce, dans une perspective d'amélioration continue.

Pour remplir sa mission, le CIUSSS de l'Estrie - CHUS s'est doté de valeurs qui sont le fondement de ses actions :

- **Adaptabilité** : Être innovant et faire preuve de l'ouverture, de la souplesse, de l'écoute et de la réactivité nécessaire pour s'adapter aux besoins actuels et évolutifs des personnes.
- **Engagement** : Travailler ensemble, s'engager en respect des autres, de façon positive et s'investir pleinement avec passion et rigueur dans sa propre mission, qu'elle soit liée à sa profession, sa guérison son cheminement.
- **Humanisme** : Chaque personne considère que l'autre a droit au respect, à la compassion, à la bienveillance et à la considération.

Le contexte sociopolitique qui voit naître la présente directive comporte plusieurs défis de taille. La jeune organisation qu'est le CIUSSS de l'Estrie - CHUS doit composer, à la fois, avec un accroissement des besoins de services de sa population, une rareté de main-d'œuvre dans des secteurs clés et des obligations de saine gestion financière dans une période de compressions budgétaires.

Prenant en compte le contexte actuel, c'est en cohérence avec la mission et les valeurs organisationnelles que la présente directive vient concrètement affirmer l'importance déterminante des bonnes pratiques d'encadrement et de soutien clinique lorsque vient le temps de développer des équipes qualifiées, stables et performantes, lesquelles contribueront à offrir des services de qualité à la population.

2. Objectifs

Les objectifs de la présente directive sont de :

- Présenter la vision de l'encadrement et du soutien clinique en vue d'en favoriser la compréhension et l'actualisation au sein de l'organisation.
- Préciser les rôles et responsabilités des différentes directions concernant l'encadrement et le soutien clinique.
- Reconnaître et légitimer le rôle des différentes parties prenantes exerçant des fonctions de soutien et d'encadrement clinique.
- Assurer l'actualisation de bonnes pratiques en matière d'encadrement et de soutien clinique.
- Orienter les modalités de mise en œuvre de l'encadrement et du soutien clinique dans l'organisation.

3. Définition des termes

- **Compétence¹** : La compétence est un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations.
- **Développement de compétences** : vise à combler les écarts identifiés par l'utilisation de diverses modalités pédagogiques. Dans le présent cadre de référence, les acteurs clés peuvent être impliqués au niveau de la gestion des compétences ou au niveau du développement des compétences des employés salariés ou cadres.
- **Encadrement clinico-administratif²** : Comprend un ensemble d'activités de gestion qui visent à s'assurer de la qualité des services et de leur conformité en regard des attentes organisationnelles et des mandats particuliers de chaque programme ou service. Il contribue notamment à évaluer, à répartir et à pondérer la charge de travail des professionnels selon la priorisation des besoins dans une optique d'optimisation tout en assurant la qualité et la sécurité des soins et des services. Il réfère, entre autres, à l'affectation de cas et à la gestion des listes d'attente, des programmes et du rendement des employés.
- **Encadrement clinique³** : L'encadrement clinique couvre l'ensemble des aspects normatifs de la pratique professionnelle. Il vise le maintien de la qualité des soins et services en s'assurant de leur conformité aux normes de pratiques, aux attentes organisationnelles et aux mandats particuliers de chaque programme ou service. S'appuyant sur les normes reconnues, ainsi que sur les lois et règlements, l'encadrement clinique englobe, d'un côté, l'ensemble des documents le constituant et d'autre part, les activités visant à assurer la conformité de leur mise en application.
- **Personnel clinique** : Le personnel clinique est constitué des employés du CM ou du personnel des soins infirmiers ou soins d'assistance, qui offrent une prestation de service directe ou indirecte aux usagers du CIUSSS de l'Estrie - CHUS.
- **Soutien clinique** : Le soutien clinique consiste en un ensemble d'activités structurées ayant pour but le développement des compétences et le perfectionnement des professionnels. Il vise à améliorer les interventions professionnelles et interprofessionnelles ou à innover pour répondre à des situations de santé ou des situations sociales complexes. Il contribue à améliorer la qualité des pratiques.

¹ Tardif, 2006. Définition retenue pour la gestion des compétences, DRHCAJ, CIUSSS de l'Estrie - CHUS

² Inspiré du document « Encadrement clinique », table des conseillers DSM. 2015

³ Inspiré de la politique sur le développement de compétence du CSSS - IUGS

3.1 Abréviations

- **CII** : Conseil des infirmières et infirmiers
- **CM** : Conseil multidisciplinaire
- **DCMU** : Direction de la coordination de la mission universitaire
- **DQÉPÉ** : Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique
- **DRHCAJ** : Direction des ressources humaines, communications et affaires juridiques
- **DSI** : Direction des soins infirmiers
- **DSM** : Direction des services multidisciplinaires
- **DSP** : Direction des services professionnels
- **ETMI** : Évaluation des technologies et des modes d'intervention
- **MSSS** : Ministère de la santé et des services sociaux
- **PDRH** : Plan de développement des ressources humaines
- **OIIQ** : Ordre des Infirmières et infirmiers du Québec

4. Champs d'application

La présente directive s'applique à tous les employés, médecins et gestionnaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS qui contribuent à la réalisation de la mission de l'établissement, ainsi qu'aux stagiaires et aux étudiants.

Cette directive s'inscrit en complémentarité avec les orientations de la DRHCAJ en ce qui concerne le processus d'intégration (accueil organisationnel, programme d'orientation, évaluation de la période de probation/initiation/essai), l'élaboration de référentiels de compétence, ainsi que les PDRH.

5. Cadre normatif

- Programme national de soutien clinique : Volet préceptorat. Cadre de référence. Septembre 2008 (MSSS) :
 - Ce document présente les orientations prévues par le MSSS en collaboration avec l'OIIQ pour offrir aux infirmières le soutien clinique⁴ nécessaire comme stratégie d'attraction et de rétention en milieu de travail.
- Circulaire du MSSS N° de dossier 2011-009 « Programme de soutien clinique – Volet préceptorat » Volume 03, Chapitre 01, Sujet 61, Document 17
- Code de profession :
 - Le Code des professions donne notamment des orientations relatives aux différentes obligations qu'ont les professionnels membres d'un ordre.
- Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre :
 - Parmi les méthodes de développement admissible de cette loi nous retrouvons des activités de soutien à l'entraînement à la tâche et des activités de soutien à la formation⁵.
- Cadre de référence pour une culture de soins et de services centrés sur l'utilisateur, ses proches et la population, CIUSSS de l'Estrie - CHUS, DQÉPÉ, 2017
- Cadre de référence sur la qualité des soins et des services, CIUSSS de l'Estrie - CHUS, DQÉPÉ, 2017.

⁴ Il est à noter que le concept de soutien clinique dans ce document est beaucoup plus large que celui qui doit être considéré dans la présente directive.

⁵ Emploi Québec, Guide général : Investir 1 % en formation, ça vous rapporte. 2006.

- Mission universitaire du CIUSSS de l'Estrie - CHUS :
 - Vise à générer de nouvelles capacités d'innovation par la recherche, l'enseignement, l'ETMI, le transfert des connaissances et les pratiques de pointes qui peuvent se traduire par l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des soins et services dans les trajectoires⁶.
- Toute entente intervenue ou qui pourrait intervenir entre le MSSS et les instances syndicales touchant le développement de compétence^{7,8}.

6. Cadre de référence sur l'encadrement et le soutien clinique

Le cadre de référence sur l'encadrement et le soutien clinique propose le cadre conceptuel retenu afin d'opérationnaliser la mise en place des bonnes pratiques d'encadrement et de soutien clinique au CIUSSS de l'Estrie - CHUS. Il constitue l'outil de gestion privilégié pour faciliter le travail des gestionnaires dans l'actualisation des activités d'encadrement et de soutien clinique

7. Principes directeurs

7.1 Soutien à l'amélioration continue et à la performance

- L'encadrement et le soutien clinique contribuent à l'amélioration continue de la qualité des soins et services offerts.
- Les bonnes pratiques d'encadrement et de soutien clinique contribuent à l'amélioration de la performance clinique de l'organisation.

7.2 Partage des responsabilités

- Le CIUSSS de l'Estrie - CHUS s'engage à mettre en place les stratégies et les modalités nécessaires au maintien, au développement et à la reconnaissance des compétences de ses employés, notamment par la mise en œuvre de bonnes pratiques d'encadrement et de soutien clinique.
- Les directions, par l'entremise de leurs gestionnaires, mettent en place les conditions propices au maintien et au développement des compétences de leurs employés, en déployant les modalités prévues au cadre de référence sur l'encadrement et le soutien clinique.
- L'employé étant le premier responsable du développement de ses compétences, il s'engage à s'investir activement dans la réalisation d'apprentissages dans le cadre de ses fonctions et à saisir les occasions qui lui sont accessibles pour les consolider.

7.3 Mobilisation des employés

- L'encadrement et le soutien clinique favorisent la qualité de vie au travail des employés.
- Le développement professionnel découlant de l'encadrement et du soutien clinique contribue à la mobilisation des employés.

⁶ Bulletin d'informations du CIUSSS de l'Estrie – CHUS 2016

⁷ Lettre d'entente n° 14 : à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention collective, et ce, jusqu'au 30 mars 2020, l'employeur consacre chaque année, un budget spécifiquement dédié à cet encadrement professionnel

⁸ Lettre d'entente n° 5

7.4 Accompagnement

- L'encadrement et le soutien clinique prennent pour assise l'approche d'accompagnement afin de favoriser le développement des compétences et de l'autonomie professionnelle.

8. Rôles et responsabilités

8.1 Direction générale

- Adopter la présente directive.
- Soutenir l'application de la directive sur l'encadrement et le soutien clinique.
- Soutenir l'application des orientations du cadre de référence sur l'encadrement et le soutien clinique.

8.2 DSP-DSI-DSM

- Exercer une gouvernance de la qualité des pratiques professionnelles et des pratiques d'encadrement et de soutien clinique.
- Définir ensemble la vision organisationnelle sur l'encadrement et le soutien clinique et s'assurer, en collaboration avec les directions concernées, de la cohérence transversale de sa mise en application.
- Proposer et soutenir l'implantation de bonnes pratiques d'encadrement et de soutien clinique dans les directions de programmes.
- S'assurer que les orientations portant sur l'encadrement et le soutien clinique sont en continuité et en complémentarité avec les différentes activités de la DRHCAJ.
- Coordonner et soutenir la mise en œuvre de la directive d'encadrement et le soutien clinique.
- Procéder, en collaboration avec les directions concernées, à l'évaluation et la révision périodique de la présente directive.
- S'assurer de la diffusion, de la mise à jour et du suivi de la directive sur l'encadrement et le soutien clinique.

8.3 CII-CM

- S'appropriier la présente directive et en faire la promotion auprès de leurs membres.
- Collaborer aux projets organisationnels visant l'amélioration continue de pratiques professionnelles en matière d'encadrement et soutien clinique.
- Émettre des recommandations relatives aux orientations pouvant avoir un impact sur les pratiques professionnelles.

8.4 DRHCAJ

- Coordonner, en partenariat avec la DSI et la DSM, les activités de développement de compétence des acteurs clés impliqués dans le soutien et l'encadrement clinique, et faire le lien avec le PDRH.
- Soutenir les gestionnaires dans l'appropriation de leurs responsabilités, dans une optique de leadership transformationnel, pour les différentes fonctions associées à l'encadrement et au soutien clinique.

8.5 DCMU

- Assurer une vigie sur les meilleures pratiques en matière d'encadrement et de soutien clinique.

- Assurer, en collaboration avec la DSM, la DSI et la DRHCAJ, le développement de guides de pratiques et de formations concernant la fonction de soutien clinique.

8.6 Direction de programme clinique

- S'approprier la présente directive et le cadre de référence en découlant et assurer la diffusion de ces derniers auprès de leurs employés.
- S'assurer de la mise en application et du respect de la présente directive.
- S'assurer que tous les gestionnaires s'approprient et actualisent les mesures prévues au cadre de référence sur l'encadrement et le soutien clinique, et que celles-ci soient adaptées à la situation de leurs équipes respectives.
- Identifier les employés qui seront désignés dans leurs équipes pour offrir du soutien clinique auprès de leurs pairs.
 - Identifier leurs besoins de formation et soutenir la mise en place de l'exercice de leur rôle au sein des équipes.
- Exercer un leadership mobilisateur auprès des équipes afin de s'assurer de l'adhésion et la participation du personnel.
- Encourager et soutenir les employés dans l'utilisation judicieuse et adéquate des mesures d'accompagnement clinique.
- Soutenir les employés qu'ils auront désignés dans l'appropriation de leurs rôles et responsabilités en matière de soutien clinique.

8.7 Employés avec une fonction de soutien clinique

- Participer à l'identification de leurs besoins de formation.
- S'approprier le cadre de référence sur le soutien et l'encadrement clinique, ainsi que les guides de pratiques disponibles.
- Choisir, en collaboration avec leur gestionnaire, les modalités de soutien clinique à mettre en place dans leur équipe et contribuer à leur mise en œuvre.
- Participer à leur propre développement professionnel.

9. Dispositions finales

9.1 Version antérieure

La présente directive remplace celle des établissements fusionnés du CIUSSS de l'Estrie – CHUS portant sur le même sujet

9.2 Prochaine révision

La présente directive doit faire l'objet d'une révision au plus tard dans les quatre (4) années suivant son entrée en vigueur.

Annexe A - Historique des versions

| Description | Auteur/Responsable | Date / Période |
|--|--|-----------------|
| Version consultation | Nadine Tessier, conseillère cadre clinique - Psychosocial (DSM) Céline Jodar, conseillère cadre clinicienne - Soutien et encadrement clinique (DSI) | 2018-04-18 |
| Version approbation | Pier St-Onge, coordonnateur - Qualité et évolution de la pratique (DSM) | 2018-07-31 |
| Adoption | Comité de direction Stéphane Tremblay, président-directeur général | 2019-10-23 |
| Description (Création, Adoption, Révision avec modification, Révision sans modification, etc.) | Nom, fonction (Acronyme de la direction) | Date ou période |
| Description (Création, Adoption, Révision avec modification, Révision sans modification, etc.) | Nom, fonction (Acronyme de la direction) | Date ou période |