



SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION DES EFFETS DU PROGRAMME *INTÉGRATION ET DÉVELOPPEMENT DES ASSISTANTES AU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (ASI)*

PAR LE CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE –
CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE SHERBROOKE

FÉVRIER 2026

Production

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie – CHUS).

Rédaction

Ariane Brault, conseillère en évaluation, Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS), Direction de la coordination de la mission universitaire (DCMU), CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

Révision

Anne-Marie Nadeau, conseillère cadre clinicienne au Service de proximité de première ligne et gestionnaire de projet du programme ASI, Direction des soins infirmiers (DSI), CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

Marie-Andrée Roy, cheffe de service en Mobilisation des connaissances, DCMU, CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

Révision linguistique

Cindy Dupont, agente administrative, DCMU, CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

Droit d'auteur © Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

ISBN 978-2-555-03252-1 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, (2026)

Toute reproduction totale ou partielle est autorisée à condition de mentionner la source.

AVANT-PROPOS

Le programme *Intégration et développement des assistantes au supérieur immédiat (ASI)* est une initiative de la Direction des soins infirmiers (DSI) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie – CHUS). Il a été implanté en 2023 et a fait l'objet d'une évaluation en deux volets :

- [Évaluation de l'implantation](#)
- [Évaluation des effets](#)

Cette évaluation de programme a été menée par l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS) du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, faisant partie de la Direction de la coordination de la mission universitaire (DCMU). Le présent document est une synthèse du second volet, soit de l'évaluation des effets du programme. L'objectif est de **présenter sommairement la démarche et les principales retombées du programme** dans l'établissement.

Pour plus d'informations sur le processus évaluatif ou sur les résultats, il est recommandé de consulter le rapport détaillé publié par l'UETMISSS en janvier 2026, accessible en ligne au santeestrie.qc.ca/uetmisss.

TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE.....	1
LE PROGRAMME	1
L'ÉVALUATION	1
PRINCIPAUX CONSTATS.....	2
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	3
DÉMARCHE D'ÉVALUATION	3
EFFETS DU PROGRAMME	3
<i>Compréhension du rôle de l'ASI.....</i>	<i>3</i>
<i>Développement des compétences.....</i>	<i>4</i>
<i>Soutien de proximité.....</i>	<i>6</i>
<i>Contexte professionnel.....</i>	<i>6</i>
<i>Qualité et sécurité des soins.....</i>	<i>6</i>
<i>Autres effets.....</i>	<i>7</i>
CONCLUSION.....	8
BIBLIOGRAPHIE	10

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I. Tendances des indicateurs présentés depuis l'implantation du programme	8
---	---

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Vue d'ensemble de la démarche d'évaluation du programme.....	3
Figure 2. Compréhension du rôle et des responsabilités des ASI	4
Figure 3. Développement du sentiment de compétence des ASI en 2024 (A) et en 2025 (B)	5
Figure 4. Occupation du champ d'exercice professionnel	6
Figure 5. Qualité et sécurité des soins et des services dispensés par les équipes	7

MISE EN CONTEXTE

LE PROGRAMME

Les assistantes et assistants au supérieur immédiat (ASI) occupent un rôle indispensable pour le bon fonctionnement des équipes de soins, assurant à la fois un leadership clinique et un soutien à leur gestionnaire pour l'administration et la gestion (1-3). Pourtant, selon des observations et des consultations, leur rôle précis et leurs responsabilités sont souvent mécompris, apportant un manque d'harmonisation et d'accompagnement au sein du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie – CHUS).

Suivant ces constats, la Direction des soins infirmiers (DSI) a élaboré le programme *Intégration et développement des assistantes au supérieur immédiat (ASI)*, avec comme finalité de favoriser la prestation de soins et de services de qualité et sécuritaires. Cinq objectifs concrets ont ainsi été déterminés pour y arriver, soit :

- l'harmonisation du rôle, des responsabilités et des compétences des ASI,
- la promotion de l'importance de leur rôle,
- l'offre d'une structure de soutien aux ASI,
- l'utilisation de leur plein potentiel,
- l'amélioration de la satisfaction et du bien-être au travail des équipes de soins.

Le programme est constitué de trois volets principaux : les formations, le soutien de proximité et le matériel d'encadrement. Ainsi, quatre formations initiales obligatoires ainsi qu'une complémentaire sont offertes aux ASI et aux infirmières et infirmiers effectuant parfois des activités typiquement réalisées par les ASI. Parmi ces cinq formations, quatre ont été élaborées par l'équipe locale responsable du programme. De plus, deux formations ont été créées pour soutenir les gestionnaires dans leur accompagnement des ASI de leur équipe. Plus d'informations sur le programme et son contenu sont disponibles dans la section 2 de la [note de cadrage](#) de l'évaluation et sur demande sur la [plateforme SharePoint](#) du programme.

L'ÉVALUATION

L'équipe responsable du programme a fait appel à l'Unité d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé et en services sociaux (UETMISSS) du CIUSSS de l'Estrie – CHUS afin d'évaluer le programme pour ajouter de la rigueur et de la robustesse au processus. Ainsi, une évaluation en deux volets complémentaires a été proposée et menée :

1. Une évaluation de l'implantation du programme (4), pour valider son processus d'élaboration et la qualité de son implantation.
2. Une évaluation de ses effets réels et concrets (5), pour identifier les retombées sur l'ensemble des parties prenantes et vérifier si le programme atteint ses objectifs.

L'évaluation des effets a donc permis de mesurer de nombreux indicateurs et de recueillir de nombreuses données, présentées dans le rapport complet (5). Le présent document constitue une synthèse des résultats principaux, permettant le mieux d'illustrer les retombées du programme sur les ASI, les gestionnaires et les équipes de soins.

PRINCIPAUX CONSTATS

L'évaluation des effets du programme a généré une grande quantité de données et de résultats. Toutefois, certains constats plus globaux ont émergé du processus.

- Le programme a contribué à l'observation de la majorité des effets initialement attendus.
- Une **tendance à la hausse des effets** est observée au sein des ASI, des gestionnaires et des équipes.
- Les effets du programme sont **observés auprès des ASI et des gestionnaires**, et dans une moindre mesure auprès des membres des équipes de soins et de services.
- Le **sentiment de compétence a fortement augmenté** chez les ASI ayant participé au programme.
- La proportion d'ASI ayant accès à un soutien de leur gestionnaire a augmenté, et la **qualité du soutien de proximité global est supérieure** à celle observée avant l'implantation du programme.
- La **communication et la collaboration se sont améliorées** entre les ASI et les gestionnaires, ainsi qu'au sein des équipes.
- Les ASI ressentent une **satisfaction au travail plus élevée**, mais l'effet demeure plus modéré au sein des équipes. Il en va de même pour le bien-être au travail de l'ensemble des personnes interrogées.
- La **qualité et la sécurité des soins prodigués par les ASI ont nettement augmenté** selon les ASI et les gestionnaires.
- L'**augmentation de la qualité et de la sécurité des soins offerts par l'ensemble des équipes de soins demeure plus mitigée**.

Les principaux résultats appuyant ces constats sont présentés dans la prochaine section de ce document synthèse.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

DÉMARCHE D'ÉVALUATION

L'évaluation des effets du programme a été réalisée en triangulant différentes sources de données. Ainsi, des données administratives ainsi que les informations recueillies grâce à des consultations ont permis de brosser un portrait réaliste de la situation, du point de vue de l'ensemble des parties prenantes. L'ensemble des données a été collectées à deux moments précis, soit un an et deux ans après le déploiement du programme (printemps 2024 et 2025), pour permettre d'apprécier l'évolution et les tendances ([figure 1](#)).

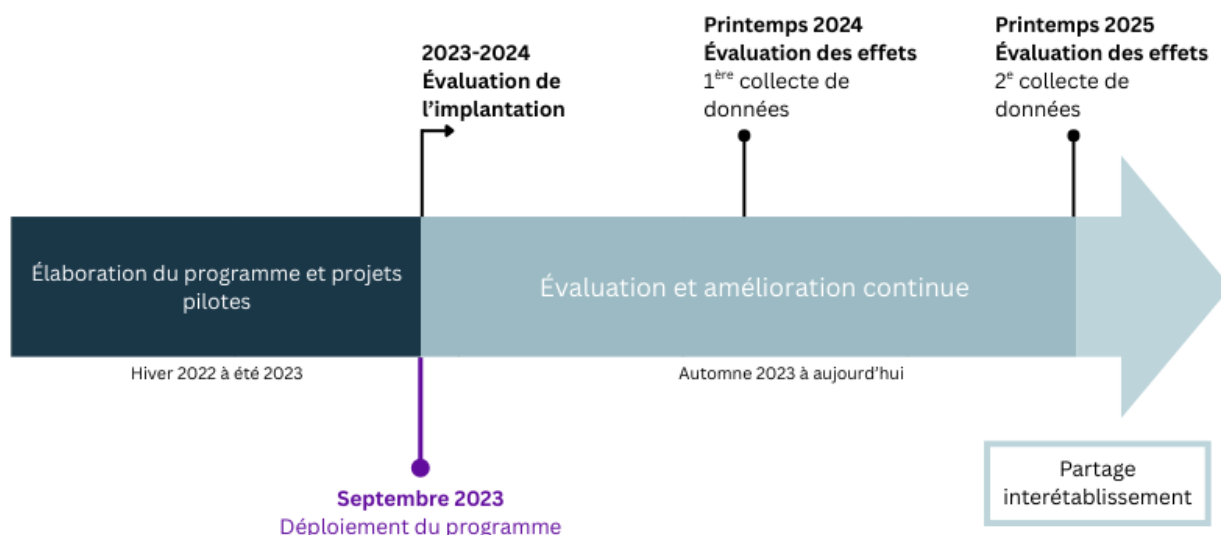


Figure 1. Vue d'ensemble de la démarche d'évaluation du programme

Note : Figure adaptée de l'avis d'évaluation des effets du programme (5)

Pour les consultations, des ASI, des gestionnaires et les équipes de soins ont répondu à deux sondages (2024 et 2025). Des entrevues individuelles et un groupe de discussion ont également été menés lors de la dernière collecte de données pour obtenir des données complémentaires aux résultats quantitatifs. Au total, respectivement 46 et 44 ASI, 32 et 26 gestionnaires, ainsi que 50 et 112 membres des équipes de soins ont répondu aux deux vagues de sondages. De plus, quatre entrevues individuelles ont été menées (trois ASI et une personne au poste de gestionnaire) ainsi qu'un groupe de discussion regroupant quatre ASI de milieux différents.

EFFETS DU PROGRAMME

Les principales retombées du programme ont été classées selon les thématiques concernées. La totalité des résultats est présentée dans le rapport (5).

Compréhension du rôle de l'ASI

Les ASI et les gestionnaires ayant participé aux consultations ont mentionné en grande majorité **mieux comprendre le rôle et les responsabilités** spécifiques aux ASI ([figure 2](#)). Pour ce qui est des équipes de

soins, environ une personne sur deux affirme bien connaître ces éléments. La même tendance est observée pour la compréhension des attentes envers les personnes occupant un poste d'ASI. Il s'agit donc d'une progression vers une harmonisation, quoique celle-ci n'ait pas été mesurée directement.

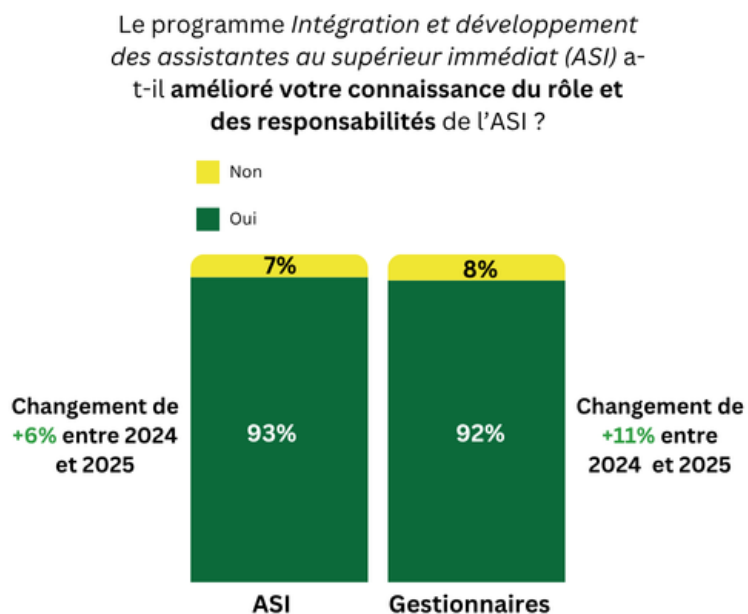


Figure 2. Compréhension du rôle et des responsabilités des ASI

Note : Figure tirée de l'avis d'évaluation des effets du programme (5)

Développement des compétences

Un volet majeur du programme est le développement des compétences des ASI, avec un accent sur les cinq compétences identifiées dans le référentiel élaboré par l'équipe (6). La plupart des ASI ayant participé au programme ont rapporté une **augmentation de leur niveau de compétence pour chacune d'entre elles** ([figure 3](#)), en plus d'une **amélioration globale** mentionnée par 91 % des personnes consultées. En cohérence avec ce résultat, 80 % des gestionnaires ont vu leur satisfaction envers le travail des ASI de leur équipe augmenter depuis le déploiement du programme à l'automne 2023. Plus d'un membre d'équipe sur deux a également affirmé avoir un meilleur soutien de la part de leur ASI depuis ce moment.

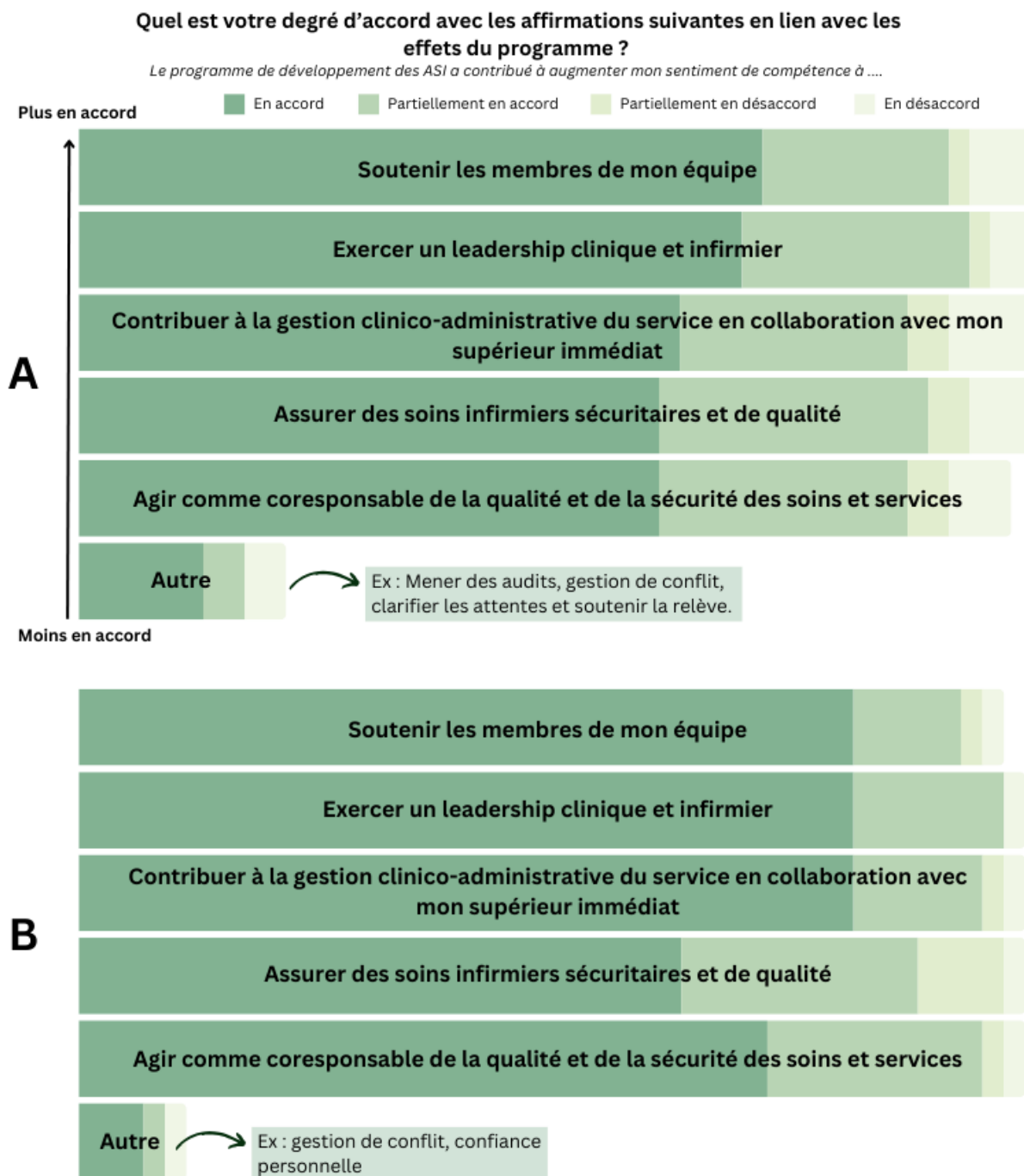


Figure 3. Développement du sentiment de compétence des ASI en 2024 (A) et en 2025 (B)

Note : Figure adaptée de l'avis d'évaluation des effets du programme (5)

Enfin, le programme influence l'**occupation du champ d'exercice professionnel** chez les ASI et, dans une moindre mesure, chez les membres des équipes ([figure 4](#)).

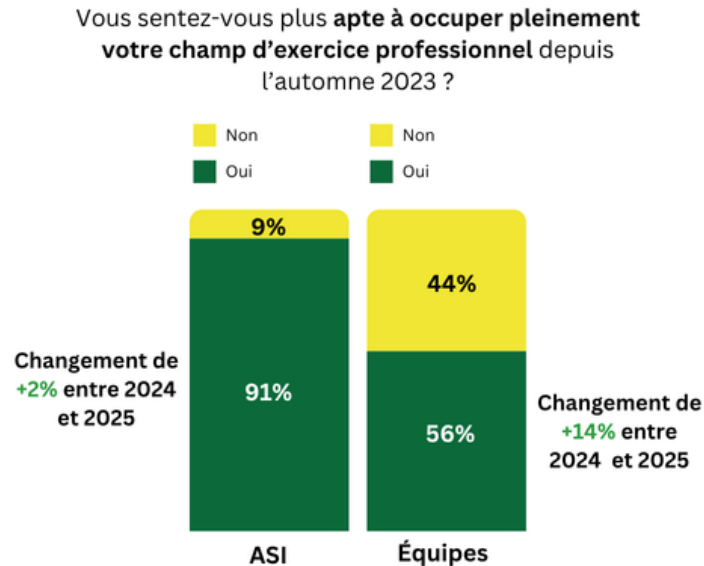


Figure 4. Occupation du champ d'exercice professionnel
Note : Figure tirée de l'avis d'évaluation des effets du programme (5)

Soutien de proximité

Le soutien de proximité dont bénéficient les ASI peut provenir de plusieurs sources (gestionnaires, conseillères et conseillers en soins infirmiers, programme de préceptorat, soutien par les pairs, etc.). Le programme a permis d'**améliorer l'accessibilité du soutien offert par les gestionnaires**, en les sensibilisant et en les outillant grâce à une formation développée spécifiquement pour les cadres ayant des ASI dans leur équipe. De plus, 90 % des ASI estiment avoir un **soutien global de meilleure qualité** depuis le déploiement du programme.

En complément, la **qualité de la communication et de la collaboration** entre les ASI et les gestionnaires ainsi qu'au sein des équipes a été évaluée, puisque ces concepts sont nécessaires pour un soutien et un accompagnement de qualité. Ainsi, environ deux personnes sur trois affirment avoir observé une **évolution positive** de ces paramètres depuis l'implantation du programme.

Contexte professionnel

La **confiance en soi professionnelle a augmenté chez 82 % des ASI** depuis leur participation au programme. De plus, 69 % des gestionnaires ainsi que 43 % des membres des équipes affirment avoir observé cette amélioration. Cet indicateur a été inclus dans l'évaluation, puisqu'il affecte **la satisfaction et le bien-être au travail**. L'amélioration de ces deux paramètres constitue un objectif du programme, en adéquation avec la troisième orientation stratégique de Santé Québec, soit devenir une organisation plus humaine (7). Les résultats démontrent que le programme a contribué à atteindre ces objectifs pour près de la moitié des personnes consultées. Évidemment, il s'agit de concepts multifactoriels : le programme de développement des ASI n'est donc pas le seul élément à influencer ces paramètres.

Qualité et sécurité des soins

Comme le contexte professionnel, la qualité et la sécurité des soins sont des concepts influencés par de multiples facteurs. De plus, une mesure objective de ces paramètres s'est avérée méthodologiquement difficile, en raison, entre autres, de l'accessibilité à certaines données. Toutefois, la perception des parties

prenantes a été recueillie. Ainsi, environ trois ASI et gestionnaires sur quatre ont affirmé avoir observé une **augmentation de la qualité et de la sécurité des soins dispensés par les ASI** depuis le déploiement du programme. Cette amélioration est également rapportée en ce qui concerne les **soins offerts par l'ensemble des membres des équipes**, quoique dans une moindre mesure ([figure 5](#)).

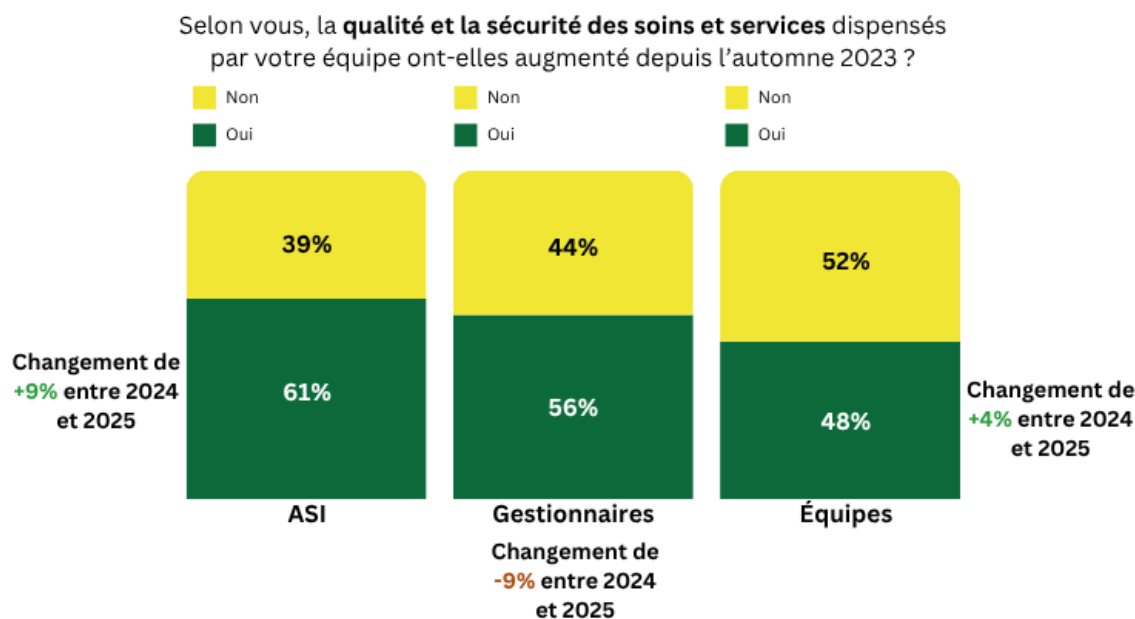


Figure 5. Qualité et sécurité des soins et des services dispensés par les équipes

Note : Figure tirée de l'avis d'évaluation des effets du programme (5)

Autres effets

D'autres retombées ont été observées à la suite de l'implantation du programme *Intégration et développement des assistantes au supérieur immédiat (ASI)*. Tout d'abord, une légère diminution du taux de postes d'ASI vacants a été enregistrée depuis 2023. De plus, le taux de roulement tend à diminuer, passant de 6,54 % avant le déploiement du programme à 4,39 % deux ans après le déploiement du programme. Le niveau d'expérience des titulaires de postes d'ASI a également évolué. En effet, la proportion des ASI cumulant dix ans ou plus d'ancienneté en soins infirmiers a augmenté de plus de 8 % depuis 2023.

Un dernier effet, inattendu, est que des ASI ressentent une anxiété supplémentaire après leur participation au programme, en voyant tout ce qui est attendu de leur part. Cette retombée peut s'expliquer principalement par deux hypothèses. Il est possible que l'approche utilisée pour présenter certains concepts ne soit pas parfaitement adaptée et que certaines personnes interprètent les responsabilités des ASI comme un surplus de poids sur leurs épaules. Il est également possible que les personnes rapportant cet effet ne soient simplement pas à leur place au poste d'ASI et que le programme leur ait fait réaliser ce constat.

En complément, l'appréciation générale du programme a été abordée, puisqu'elle influence l'engagement des parties prenantes et donc l'atteinte des résultats. Plus de 90 % des ASI et des gestionnaires ont exprimé un haut niveau de satisfaction à l'égard de l'ensemble du programme dans les sondages. Cette statistique est restée plutôt stable au cours des deux années suivant l'implantation du programme, révélant une appréciation qui perdure.

CONCLUSION

Le programme *Intégration et développement des assistantes au supérieur immédiat (ASI)*, déployé à l'ensemble du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, a des retombées importantes sur les parties prenantes, soit les ASI, les gestionnaires et les équipes de soins. De plus, il a contribué à améliorer la grande majorité des indicateurs ciblés ([tableau I](#)). La tendance à la hausse observée pour la majorité des indicateurs ainsi que l'appropriation croissante du contenu du programme par l'ensemble des personnes concernées suggèrent que les effets observés pourraient s'accroître au cours des prochaines années.

Tableau I. Tendance des indicateurs présentés depuis l'implantation du programme

Indicateur	Résultat en 2025	Tendance depuis l'implantation du programme
Compréhension du rôle et des responsabilités par les ASI	Augmentation de la compréhension chez 93 % des ASI.	↑
Compréhension du rôle et des responsabilités des ASI par leur gestionnaire	Augmentation de la compréhension chez 92 % des gestionnaires.	↑
Compréhension du rôle et des responsabilités des ASI par leur équipe	50 % des membres de l'équipe affirment bien connaître le rôle et les responsabilités des ASI.	~
Sentiment de compétence des ASI	Augmentation du sentiment de compétence global chez 91 % des ASI.	↑
Satisfaction et bien-être au travail des ASI	Augmentation pour respectivement 64 % et 49 % des ASI.	↑
Satisfaction et bien-être au travail des équipes	Augmentation pour respectivement 45 % et 46 % des membres des équipes.	↑
Sentiment d'avoir un soutien adéquat	Soutien jugé satisfaisant par 90 % des ASI.	↑
Sentiment de compétence pour le soutien aux ASI	88 % des gestionnaires se sentent plus outillé(e)s.	↑
Qualité de la communication et de la collaboration entre les ASI et leur gestionnaire	Augmentation de la qualité des deux selon plus de la moitié des ASI et des gestionnaires.	↑
Qualité de la communication et de la collaboration au sein des équipes comprenant au moins un(e) ASI	Augmentation de la qualité des deux selon plus de la moitié des ASI et des membres des équipes.	↑

Indicateur	Résultat en 2025	Tendance depuis l'implantation du programme
Dotation en personnel des postes d'ASI	Augmentation de 2 % des postes dotés entre 2023 et 2025.	~
Profils des ASI	Diminution d'environ 9 % des ASI ayant moins de 10 ans d'expérience. Augmentation du taux de postes d'ASI clinicien(ne)s dotés.	↑
Rétention aux postes d'ASI	Diminution du taux de roulement.	~
Satisfaction à l'égard du travail des ASI par leur gestionnaire	Augmentation du taux de satisfaction chez 80 % des gestionnaires.	↑
Perception de la qualité et de la sécurité des soins et des services dispensés	Augmentation de la qualité et de la sécurité des soins selon plus de la moitié des ASI et des gestionnaires, et chez 48 % des membres des équipes.	↑

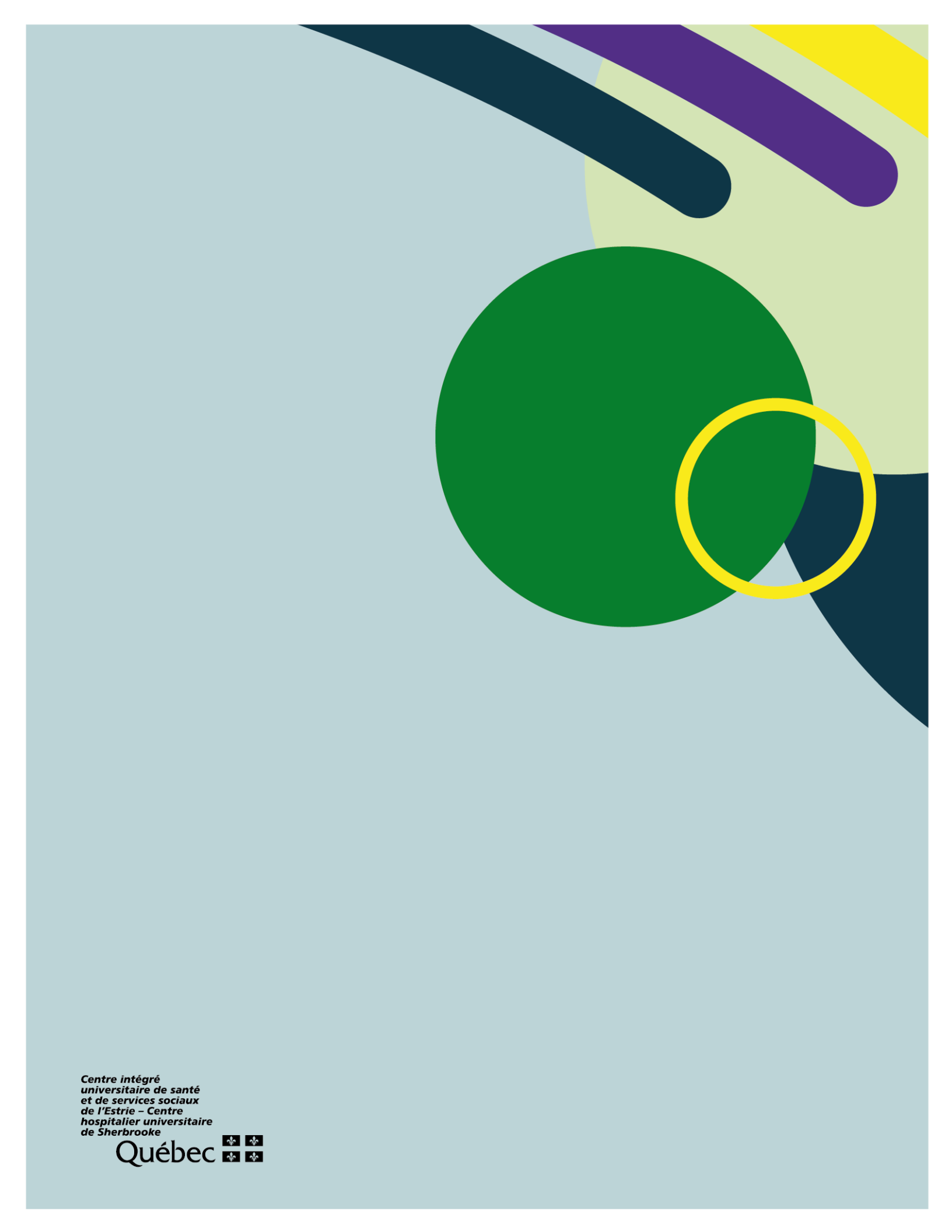
↑ = amélioration ~ = aucun changement ou changement très léger ↓ = diminution

Note : Tableau adapté de l'avis d'évaluation des effets du programme (5)

L'appréciation du programme rapportée par la grande majorité des gestionnaires et des ASI, combinée à ses effets concrets, en fait une solution adéquate et pertinente à la problématique initialement identifiée par la DSI. Cette réalité a d'ailleurs été rapportée par d'autres établissements du réseau, suggérant qu'ils pourraient également bénéficier d'un tel ajout à leur offre d'accompagnement. L'équipe de la DSI travaille d'ailleurs activement à préparer le matériel nécessaire pour soutenir une éventuelle mise à l'échelle.

BIBLIOGRAPHIE

1. Bérubé AA, Roch G, Dallaire C. Complémentarité des rôles clinico-administratifs infirmiers en contexte hospitalier : une étude de cas : Recherche en soins infirmiers. 12 oct 2018;N° 134(3):60-9.
2. Eggenberger T. Exploring the Charge Nurse Role: Holding the Frontline. JONA. nov 2012;42(11):502-6.
3. Turmel Courchesne AM. Activités et compétences liées à la fonction de l'assistante infirmière-chef (AIC) en milieu hospitalier : une étude descriptive [Mémoire de maîtrise]. [Québec] : Université Laval; 2015.
4. Brault A, Banville É. Évaluation de l'implantation du programme Intégration et développement des assistantes au supérieur immédiat (ASI). Sherbrooke : UETMISSS du CIUSSS de l'Estrie - CHUS; 2025 mai.
5. Brault A, Banville É. Évaluation des effets du programme Intégration et développement des assistantes au supérieur immédiat (ASI). Sherbrooke : UETMISSS du CIUSSS de l'Estrie - CHUS; 2026 janv.
6. Coordination - Compétences, soutien et encadrement clinique, DSI, CIUSSS de l'Estrie - CHUS. Référentiel des compétences des assistantes aux supérieurs immédiats [Internet]. 2023 [cité 12 oct 2023]. Disponible sur : https://intranet.ciusss-estrie-chus.reg05.rtss.qc.ca/clients/CIUSSSE-CHUS/01_Espace_employes/Integration-employes/developpement-competences-ASI/REFERENTIEL_ASI_DSI_2023-03-27.pdf
7. Santé Québec. Planification stratégique 2025 - 2028 [Internet]. 2025. Disponible sur : https://sante.quebec/inc/documents/plan_strategique-complet.pdf

The image features an abstract graphic design in the upper right corner. It includes a large green circle, a smaller yellow circle, and several elongated, rounded rectangular shapes in dark blue, purple, and yellow. These shapes are arranged in a way that suggests a stylized human figure or a set of interconnected elements. The background is a light blue gradient.

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Estrée – Centre
hospitalier universitaire
de Sherbrooke**

Québec 