

2019

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval



Cadre de référence
Modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel

Direction des services multidisciplinaires

Une publication de :

Direction des services multidisciplinaires

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval

1755, boul. René-Laennec

Laval (Québec) H7M 3L9

Téléphone : 450 668-1010, poste 13115

Site Web : www.lavalensante.com

Rédaction

Direction des services multidisciplinaires

Chantal Henri, conseillère clinique

Lucie Trudeau, agente de planification, de programmation et de recherche

Remerciements

Nous remercions les membres des comités ci-dessous ainsi que Guylaine Lehoux, Sophy Lu, Jacinthe Marchand et Pierre-Luc Tremblay qui ont collaboré aux travaux sur le modèle d'encadrement professionnel.

Comité de projet de la Direction des services multidisciplinaires

Chantal Henri, conseillère clinique

Louise Jacques, agente de planification, programmation et recherche

Annie-Claude Ménard, conseillère clinique

Josée Meunier, conseillère clinique

Lucie Trudeau, agente de planification, programmation et recherche

Comité de pilotage du projet d'encadrement professionnel – phases 1 et 2

- Annie Berthiaume, coordonnatrice des services multidisciplinaires, Direction des services multidisciplinaires
- Guy Bibeau, adjoint à la direction du programme, Direction du programme santé mentale et dépendance
- Marie-Pier Bourdages, agente de gestion du personnel, développement organisationnel et formation, Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
- Fanny Crevier, coordonnatrice hébergement Réseau territorial de services, Direction du programme soutien à l'autonomie des personnes âgées
- Yann Desbiens, coordonnateur des services en déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme (1^{re} et 2^e ligne), Direction des programmes de déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique
- Annie Dion, coordonnatrice des services de santé physique et mentale, spécifiques et spécialisés aux jeunes (13-17 ans), Direction du programme jeunesse
- Nancy Gauthier, coordonnatrice des services alimentaires, Direction de la logistique
- Frédéric Gervais, coordonnateur des services de la protection de la jeunesse, Direction de la protection de la jeunesse
- Ariane Godbout, coordonnatrice des services de réadaptation en hébergement régulier ou dans la communauté

- Karine Guérin, thérapeute en réadaptation physique et responsable des comités de pairs du conseil multidisciplinaire
- Estelle Lafortune, chef de service liaison 1^{re} ligne, Direction des services professionnels
- Céline Morissette, coordonnatrice clinico-administrative hébergement des personnes âgées, Réseau territorial de services, Direction du programme soutien à l'autonomie des personnes âgées
- Alexandre Saint-Denis, adjoint au directeur protection et de la surveillance de l'état de santé, Direction de santé publique
- Amélie Sauvé, conseillère en développement organisationnel, Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
- Ginette Vézina, coordonnatrice des services alimentaires, Direction de la logistique
- Sabrina Weiser, conseillère en développement organisationnel, Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

Secrétariat

Révision linguistique et mise en page :

- Nancy Radford, agente d'information, Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

Diffusion

Ce document est disponible en version électronique sur l'intranet du :

<http://cisslaval.intranet.reg13.rtss.qc.ca/carrefour-clinique/pratiques-cliniques-et-professionnelles-dsi-dsm-dsp/dsm-volet-des-pratiques-professionnelles/encadrement-professionnel/>

Ce document peut être reproduit ou téléchargé pour une utilisation personnelle ou publique à des fins non commerciales, à la condition d'en mentionner la source.

© Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, 2019

Dépôt légal – 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

Bibliothèques et Archives nationales du Canada, 2019

ISBN 978-2-550-84799-1 (version PDF)

1 / TABLE DES MATIÈRES

1 /	TABLE DES MATIÈRES.....	4
2 /	LISTE DES ACRONYMES	6
3 /	CONTEXTE	7
4 /	INTRODUCTION	8
	Synthèse des réponses obtenues lors de la consultation.....	9
5 /	ENCADREMENT PROFESSIONNEL.....	10
	Définition	10
	Types d'encadrement professionnel	10
	Responsabilités	11
	Assises réglementaires et normatives.....	11
6 /	ORIENTATIONS ET PRINCIPES PRIVILÉGIÉS PAR LE CISSS DE LAVAL	12
	Amélioration continue	12
	Maintien et développement des compétences	12
	Philosophie d'intervention clinique	12
	Pratique collaborative / Collaboration interprofessionnelle	13
7 /	MODÈLE INTÉGRÉ DE SOUTIEN À L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL	14
	Figure 1 : MODÈLE intégré DE SOUTIEN À L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL ...	15
	7.1 Soutien à la sélection et à l'embauche.....	16
	Fonctions et tâches	16
	Référentiel des compétences	16
	7.2 Intégration à la fonction.....	17
	Boîte à outils	17
	Atelier d'intégration à la fonction	17
	7.3 Développement des compétences et de l'expertise professionnelle.....	17
	Plan de développement des compétences	18
	Groupes de codéveloppement professionnel	18
	Formation.....	19
8 /	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS IMPLIQUÉS.....	20
	Direction des services multidisciplinaires	20
	Gestionnaires des directions offrant des services cliniques	20
	Personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel.....	21
	Professionnels et techniciens membres du conseil multidisciplinaire	21

	Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques ..	21
9 /	RATIO D'ENCADREMENT PROFESSIONNEL	22
10 /	Conclusion.....	22
11 /	BIBLIOGRAPHIE	23
12 /	ANNEXE 1.....	25
	Éventail des fonctions et tâches reliées à l'encadrement professionnel	25
13 /	ANNEXE 2.....	29
	Référentiel de compétences	29
14 /	ANNEXE 3.....	34
	Illustration de la variation du besoin d'encadrement selon les caractéristiques des membres de l'équipe, du gestionnaire, des tâches réalisées et de l'organisation.....	34
15 /	ANNEXE 4.....	35
	Facteurs influençant la taille d'une équipe	35
	Notes.....	36

2 / LISTE DES ACRONYMES

APTS	Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CPNSSS	Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DRHCAJ	Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
DSI	Direction des soins infirmiers
DSM	Direction des services multidisciplinaires
DSP	Direction des services professionnels
PDG	Président-directeur général
PDGA	Présidente-directrice générale adjointe
PDRH	Plan de développement des ressources humaines
PSS	Partenariat de soins et services
UQAM	Université du Québec à Montréal

3 / CONTEXTE

La Direction des services multidisciplinaires (DSM), en collaboration avec la Direction des soins infirmiers (DSI) et la Direction des services professionnels (DSP), assure un leadership transversal dans la mise en place des meilleures pratiques cliniques, sécuritaires et de qualité dans le but d'offrir des soins et des services d'excellence à la clientèle. La DSM assume également un rôle d'expert-conseil et d'autorité fonctionnelle transversale quant au modèle et aux mécanismes d'encadrement professionnel des techniciens et professionnels membres du Conseil multidisciplinaire du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval.

Actuellement, les directions du CISSS de Laval comptent plus de 3100 professionnels et techniciens¹, parmi 74 titres d'emploi différents.

Le modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel est en cohérence avec les valeurs prônées au CISSS de Laval : équité, humanisme, professionnalisme, respect et bienveillance. Il représente une des modalités qui favorisent l'excellence, par l'apprentissage et l'amélioration continue de la pratique des professionnels et techniciens.

¹ Dans ce cadre de référence, la formulation « professionnels et techniciens » réfère aux professionnels et techniciens membres du conseil multidisciplinaire du CISSS de Laval.

4 / INTRODUCTION

Le CISSS de Laval offre à la population des soins et services accessibles, sécuritaires, pertinents et personnalisés. Afin de contribuer à l'actualisation de cette offre de soins et services, tous doivent partager une vision commune de l'encadrement professionnel. Par conséquent, la DSM, en collaboration avec les directions offrant des services cliniques et la Direction des ressources humaines, communications et affaires juridiques (DRHCAJ), a développé un modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel. Par ces travaux, la DSM vise à assurer à l'ensemble des professionnels et techniciens un accès au soutien et à l'encadrement professionnel requis à la sécurité, à la qualité et à l'innovation des services.

Ce cadre de référence présente le modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel et ses constituants. Il s'adresse aux professionnels et techniciens ainsi qu'à leurs gestionnaires. Il vise à :

- favoriser une compréhension commune de l'encadrement professionnel;
- définir, encadrer et actualiser les différentes activités liées à l'encadrement professionnel;
- offrir des outils aux gestionnaires et aux personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel afin que ces dernières puissent exercer leur rôle de façon optimale;
- assurer la mise en œuvre et la pérennisation du modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel.

L'élaboration du modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel s'appuie sur une démarche rigoureuse et inclusive, basée sur les meilleures pratiques. En accord avec les membres du comité de pilotage², les travaux réalisés en 2014 au Centre de santé et services sociaux (CSSS) de Laval³ ont servi d'assise au modèle. Les documents produits par les différentes composantes du CISSS de Laval ont également été analysés en cours de démarche. En complément, une consultation personnalisée des représentants des secteurs thérapeutiques et diagnostiques a été réalisée.

² Le comité de pilotage est formé de gestionnaires des directions offrant des services cliniques, d'un représentant du conseil multidisciplinaire et un de la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques.

³ Ces travaux portaient sur le développement des compétences et la fonction de coordination professionnelle en collaboration avec madame Nathalie Lafranchise, professeure et chercheure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le modèle tient aussi compte des besoins et des suggestions d'amélioration exprimés lors d'une collecte d'informations réalisée en juin 2017 auprès des personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel et des gestionnaires ayant sous leur responsabilité des employés de la catégorie 4 incluant l'inhalothérapie.

Les réponses obtenues des professionnels et gestionnaires sont similaires et cohérentes entre elles.

Synthèse des réponses obtenues lors de la consultation

RECONNAISSANCE DU RÔLE DE LA PERSONNE OFFRANT DE L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL

- Clarification du rôle et des responsabilités.
- Attentes claires sur le plan de la charge de travail et des types de tâches à réaliser.
- Officialisation du poste ou de la fonction réalisée informellement.
- Soutien formel du chef de service.

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE LA PERSONNE OFFRANT DE L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL

- Définir un plan de formation en lien avec les responsabilités d'encadrement professionnel.
- Mettre en place des lieux de rencontre et d'échange.
- Recevoir du soutien, du coaching ou de la supervision.
- Partager des façons de faire.
- Baliser la supervision des membres de l'équipe et avoir un outil de travail pour soutenir cette démarche.
- Avoir accès à de l'information utile pour réaliser la fonction d'encadrement professionnel.

5 / ENCADREMENT PROFESSIONNEL

Définition

L'encadrement professionnel est l'ensemble des mesures, activités et modalités de soutien mises en place par l'établissement visant à assurer et promouvoir la qualité et la sécurité des pratiques et des services offerts.

Types d'encadrement professionnel⁴

ENCADREMENT CLINIQUE	<ul style="list-style-type: none">• Mesures de soutien clinique• Encadrement des professionnels selon leur niveau d'expérience• Mesures d'aide à la décision clinique• Mesures de perfectionnement ou de formation• Activités de soutien à caractère scientifique (ex. : activités de recherche, assemblée de la recherche)
ENCADREMENT CLINICO-ADMINISTRATIF	<ul style="list-style-type: none">• Charge de travail• Optimisation du travail• Développement d'outils en lien avec la pratique clinique (ex. : protocoles, procédures, guides de pratique)
ENCADREMENT ADMINISTRATIF	<ul style="list-style-type: none">• Processus de probation• Accueil, orientation, intégration• Évaluation de la qualité de l'acte (dossiers compétence)• Appréciation de la contribution• Identification des besoins de formation selon le PDRH

⁴ Tableau tiré de : Encadrement clinique des professionnels des services multidisciplinaires. Document de référence. Document entériné par la Table des conseillers des services multidisciplinaires du Québec. Octobre 2015

Responsabilités

Selon la nature des mesures d'encadrement professionnel, celles-ci peuvent être réalisées soit par le chef, soit par la personne exerçant une fonction d'encadrement professionnel ou de manière partagée entre ces deux personnes.

Par ses activités, la personne exerçant une fonction d'encadrement professionnel contribue :

Au continuum de services répondant aux besoins des usagers	Au développement et au maintien des compétences des intervenants
À l'amélioration de la pratique professionnelle	Au maintien d'un bon climat de travail

Assises réglementaires et normatives

Les fonctions et titres d'emploi sont définis par les dispositions nationales de la convention collective intervenue entre l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS).

6 / ORIENTATIONS ET PRINCIPES PRIVILÉGIÉS PAR LE CISSS DE LAVAL

L'ensemble des activités réalisées liées à l'encadrement sont en cohérence avec les orientations et principes privilégiés par le CISSS de Laval.

Amélioration continue

Par leur implication dans l'amélioration continue des soins et des services, les personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel sont au cœur de l'engagement d'excellence au CISSS de Laval.

De plus, par la réalisation de leurs activités d'encadrement telles que la surveillance et l'évaluation de la qualité, elles offrent des rétroactions régulières aux intervenants et aux gestionnaires pour ajuster les pratiques et les processus.

Maintien et développement des compétences

Par leurs activités de soutien et de conseil aux intervenants et par leur contribution à l'identification des besoins de formation de l'équipe, les personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel sont des acteurs clés dans le maintien et le développement des compétences des intervenants.

Philosophie d'intervention clinique

La philosophie d'intervention clinique du CISSS de Laval reflète l'engagement de l'organisation d'être « digne de confiance, à chaque instant ».

Elle privilégie une approche globale et personnalisée, la plus près possible de l'utilisateur et de son milieu de vie. Elle vise la conservation ou le développement de l'autonomie de l'utilisateur et le maintien dans son milieu naturel.

Elle s'appuie sur la croyance fondamentale du pouvoir d'agir des personnes vers la situation qu'elles désirent. Tous s'engagent à ce que chaque personne soit traitée avec dignité et équité dans le respect de ses droits, en tenant compte de ses valeurs, de ses besoins et de ses préférences.

Le partenariat de soins et services (PSS), en pratique collaborative avec l'utilisateur et ses proches, est au cœur de la philosophie d'intervention clinique.

Pratique collaborative / Collaboration interprofessionnelle

Les personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel jouent un rôle déterminant dans le processus de collaboration entre les membres d'une équipe, l'utilisateur et ses proches.

La pratique collaborative se définit comme un processus dynamique d'interactions sous forme d'échanges d'information, d'éducation et de prise de décisions partagées. Cette pratique interpelle toute l'équipe de soins et de services engagée dans une intervention concertée à travers une offre de soins et services personnalisés, intégrés et continus.

Les objectifs sont d'orienter l'organisation des soins et des services autour du projet de vie de l'utilisateur et de favoriser l'atteinte de résultats optimaux en matière de santé globale⁵.

La collaboration interprofessionnelle est définie par Careau et al (2018) comme étant un processus par lequel des professionnels de différentes disciplines développent des modalités de pratique qui permettent de répondre de façon cohérente et intégrée aux besoins de la personne, de ses proches ou de la communauté⁶.

⁵ DCCP et CIO- UdeM. (2016)

⁶ Careau, et al (2018)

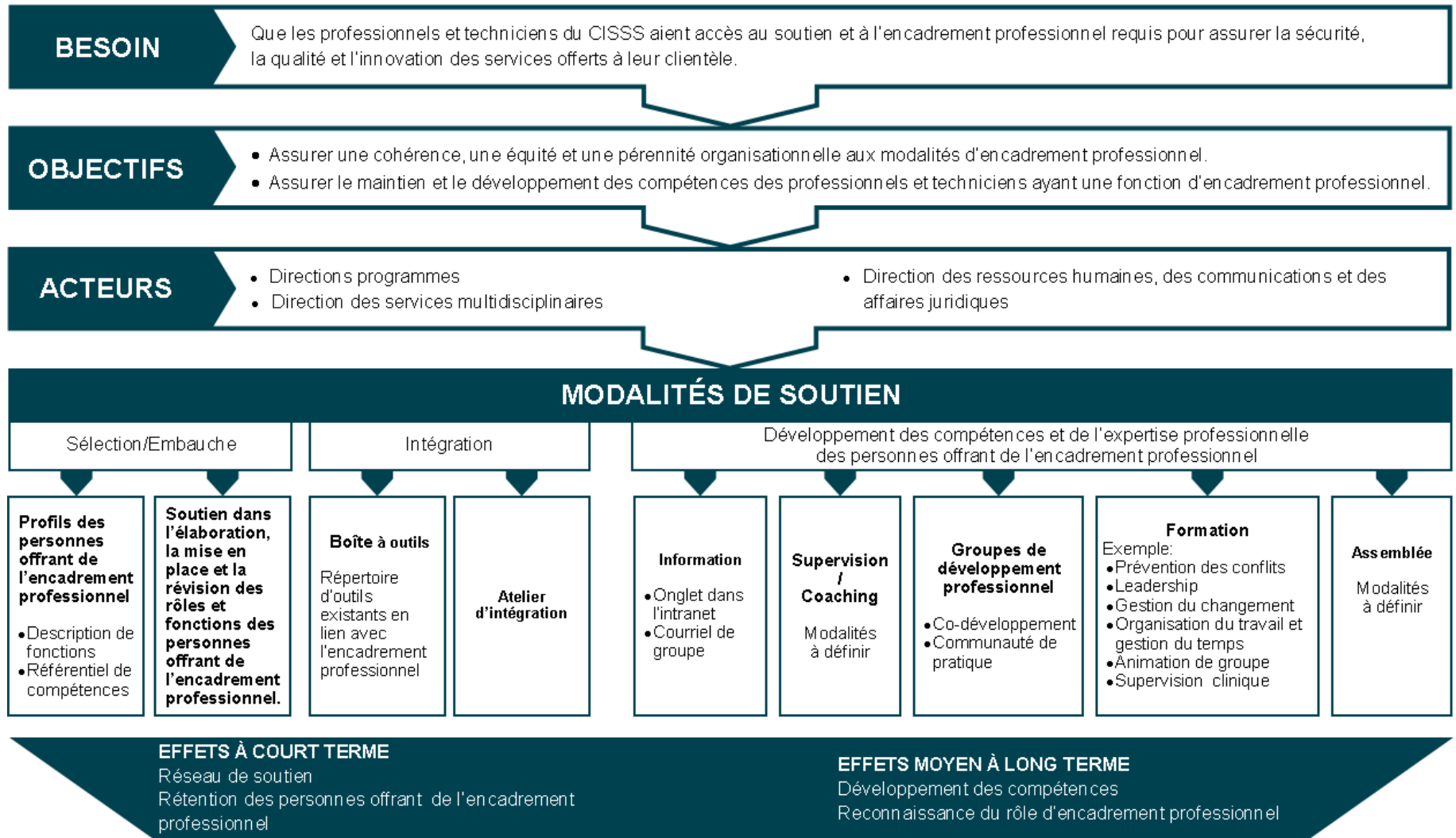
7 / MODÈLE INTÉGRÉ DE SOUTIEN À L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL

La DSM propose un modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel pour l'ensemble des professionnels et techniciens du CISSS de Laval afin de favoriser:

- un accès au soutien et à l'encadrement professionnel requis à la sécurité, à la qualité et à l'innovation des services;
- une cohérence, une équité et une pérennité organisationnelle des modalités d'encadrement professionnel;
- le maintien et le développement des compétences des professionnels et techniciens ayant une fonction d'encadrement professionnel;

L'illustration de la page suivante (figure 1) présente une vue d'ensemble des éléments qui composent la structure du modèle d'encadrement professionnel. Ces éléments sont : les besoins, les objectifs, les acteurs et les modalités de soutien. Certaines modalités sont implantées ou en cours d'implantation et d'autres le seront d'ici 2021 quand toutes les phases du projet seront réalisées.

FIGURE 1 : MODÈLE INTÉGRÉ DE SOUTIEN À L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL



7.1 Soutien à la sélection et à l'embauche

Afin de soutenir l'exercice de sélection et d'embauche, une description des fonctions et tâches ainsi que des compétences requises pour exercer la fonction d'encadrement professionnel a été développée.

Fonctions et tâches

Un exercice de validation avec l'ensemble des directions concernées aura permis de regrouper en cinq grandes catégories, les fonctions exercées par les personnes ayant une fonction d'encadrement professionnel⁷

- 1 / Accompagnement
- 2 / Encadrement ou développement
- 3 / Représentation ou liaison
- 4 / Information ou diffusion
- 5 / Animation

Ces fonctions traduisent bien l'encadrement clinique et clinico-administratif réalisé par les personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel. Ces dernières n'ont pas à réaliser toutes ces fonctions, mais plutôt certaines d'entre elles selon les besoins des membres de leur équipe et le temps dédié à l'encadrement. [L'annexe 1](#) du présent document présente, sous forme de grille, un éventail des fonctions et des tâches.

Référentiel des compétences

Le référentiel de compétences recommandé comporte neuf compétences. Issu des travaux réalisés en 2014 par un comité de travail sur la coordination professionnelle en collaboration avec madame Nathalie Lafranchise, professeure et chercheure à l'UQAM⁸, ce référentiel a été bonifié par un exercice de validation réalisé avec l'ensemble des directions. Il circonscrit l'éventail des compétences attendues pour réaliser les fonctions liées à l'encadrement professionnel.

- 1 / Savoir exercer un leadership
- 2 / Savoir planifier et organiser
- 3 / Savoir établir, maintenir et favoriser des relations constructives
- 4 / Savoir analyser et résoudre un problème
- 5 / Savoir accompagner
- 6 / Savoir coordonner une équipe/groupe
- 7 / Savoir conseiller/orienter
- 8 / Savoir se responsabiliser
- 9 / Savoir communiquer

⁷ Tirés des travaux réalisés en 2014 au CSSS de Laval

⁸ Professeure et chercheure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Ces compétences se déclinent en connaissances, habiletés et attitudes. [L'annexe 2](#) du présent document présente un tableau complet du référentiel de compétences.

7.2 Intégration à la fonction

Des modalités de soutien sont proposées afin de favoriser l'intégration des nouvelles personnes exerçant la fonction d'encadrement professionnel.

Boîte à outils

La *Boîte à outils* regroupe et rend accessible la documentation en lien avec la fonction d'encadrement professionnel.

Des documents décrivant la fonction tels que le cadre de référence ou ceux en lien avec les connaissances ou habiletés à développer (ex. : capsules sur la gestion du temps) sont accessibles sur l'intranet du CISSS de Laval sous la section :

[CARREFOUR CLINIQUE > PRATIQUES CLINIQUES ET PROFESSIONNELLES \(DSI, DSM, DSP\) > PROFESSIONNELS ET TECHNICIENS \(DSM\) > ENCADREMENT PROFESSIONNEL](#)

Atelier d'intégration à la fonction

L'atelier d'intégration à la fonction s'adresse aux personnes occupant une fonction d'encadrement professionnel depuis moins de six mois. Répartis en deux rencontres, les thèmes abordés se rapportent à l'appropriation du rôle d'encadrement professionnel.

Le but souhaité est que les participants aient une meilleure conception non seulement de leur rôle, mais aussi des connaissances, habiletés et attitudes indispensables à l'exercice de cette fonction. De plus, des activités conduisent le participant à identifier ses forces et zones d'amélioration pour en dégager un plan individuel de développement des compétences.

7.3 Développement des compétences et de l'expertise professionnelle

Une des conditions primordiales facilitant l'exercice de la fonction d'encadrement professionnel est le maintien et le développement des compétences des personnes exerçant ce rôle.

En effet, la plupart des intervenants qui accèdent à ce type de fonction détiennent une expertise dans leur domaine de pratique et sont généralement reconnus par leurs pairs. Néanmoins, exercer une fonction d'encadrement professionnel sollicite le

développement de nouvelles compétences ou le perfectionnement de celles déjà maîtrisées.

Plan de développement des compétences

Le plan de développement des compétences établit un dialogue, un temps d'arrêt privilégié entre la personne exerçant une fonction d'encadrement professionnel et son supérieur immédiat. Cette activité permet de structurer la démarche de développement des compétences de la personne en cohérence avec le référentiel de compétences énoncé précédemment. Il suit les étapes connues à ce sujet⁹ :

- Établir avec son supérieur immédiat les compétences, connaissances et attitudes à développer.
- Fixer ensemble des objectifs de développement.
- Sélectionner les activités et ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés.
- Déterminer des délais pour l'atteinte des objectifs.
- Suivre ensemble l'évolution de l'atteinte des objectifs.

Groupes de codéveloppement professionnel

Un groupe de codéveloppement professionnel est un espace collaboratif d'apprentissage constitué de six à huit personnes, d'origine disciplinaire variée ou non, qui proviennent de la même organisation ou de divers milieux, et qui s'entraident selon des valeurs, des principes et une méthodologie spécifiques pour améliorer, voire renouveler, leurs pratiques individuelles et collectives^{10,11}.

La DSM soutient le recrutement et l'animation de groupes de codéveloppement dédiés aux personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel membre du conseil multidisciplinaire au CISSS de Laval. Chacun des groupes est formé de personnes provenant de différentes directions et secteurs d'activité.

⁹ CISSS de Laval (2017)

¹⁰ <https://www.aqcp.org/quest-ce-quun-groupe-de-codeveloppement-professionnel/>

¹¹ Le CISSS de Laval participe jusqu'en 2020 au projet de recherche CODEV-ACTION qui vise entre autres à approfondir l'optimisation et les impacts des groupes de codéveloppement professionnel.

Formation

En cohérence avec le référentiel de compétences, les personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel ont des besoins spécifiques de formation. Les thèmes suivants ont été identifiés :

- Prévention des conflits
- Leadership
- Gestion du changement
- Organisation du travail et gestion du temps
- Animation de groupe
- Supervision clinique

Pour répondre à ces besoins, une collaboration est établie entre le service du développement organisationnel et de la formation de la DRHCAJ et l'équipe des pratiques professionnelles de la DSM afin de déterminer l'offre de formation. Celle-ci sera évolutive selon un mécanisme de révision annuelle.

8 / RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS IMPLIQUÉS

Les rôles et responsabilités énumérés tiennent compte de l'étape d'actualisation et de pérennisation du modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel. Ceux-ci sont en cohérence avec le référentiel de compétences et les fonctions et tâches réalisées par les personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel.

Direction des services multidisciplinaires

- Déployer le modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel.
- Veiller à la diffusion de l'information aux personnes concernées.
- Offrir le soutien nécessaire aux directions programmes dans le déploiement du modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel.
- Soutenir les gestionnaires dans l'optimisation du rôle de la personne exerçant des fonctions d'encadrement professionnel.
- Collaborer à des projets de développement des compétences des personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel.
- Mettre en œuvre de manière transversale les modalités de soutien suivantes :
 - groupes de codéveloppement professionnel;
 - atelier d'intégration à la fonction d'encadrement professionnel;
 - boîte à outils;
 - accès à des formations.
- Évaluer l'implantation du modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel et y apporter les ajustements requis.

Gestionnaires des directions offrant des services cliniques

- Actualiser le déploiement du modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel
- Mettre en place de mesures d'encadrement professionnel pour les professionnels et techniciens
- Assurer l'accès à des modalités de soutien aux personnes exerçant des fonctions d'encadrement.
- Participer au suivi et à l'évaluation des modalités de soutien aux personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel.

Personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel

- S'impliquer activement dans le développement et le maintien de ses connaissances et compétences.
- Collaborer à l'évaluation des modalités de soutien aux personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel.
- Exercer ses fonctions selon les besoins de son équipe et le temps alloué à sa fonction (ex. : accompagner, favoriser le maintien et le développement des compétences des intervenants, informer, animer, diffuser.) ;
- Offrir des rétroactions régulières aux intervenants et aux gestionnaires pour ajuster les pratiques et les processus ;
- Informer son supérieur immédiat lorsqu'il observe un écart entre le standard de compétence attendu et la compétence délivrée par un intervenant.

Professionnels et techniciens membres du conseil multidisciplinaire

- Offrir des services de qualité, dans le respect de la philosophie et des valeurs du CISSS de Laval, qui répondent aux normes de l'établissement et de leur ordre professionnel.
- Définir leurs besoins de développement professionnel ou maintenir à jour leurs connaissances et compétences.
- Demander du soutien clinique au besoin.
- Contribuer au partage de ses connaissances et de son expérience.
- Contribuer au soutien des membres de leur équipe.

Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques

- Soutenir les équipes de gestion en lien avec les questions relatives à l'application des conventions collectives locales et nationale ainsi que la nomenclature des titres d'emploi.
- Soutenir les équipes de gestion dans la communication et la gestion du changement, s'il y a lieu.
- Collaborer à la mise en œuvre des modalités de soutien aux personnes exerçant des fonctions d'encadrement professionnel.
- Déployer des activités de formation destinées aux personnes exerçant une fonction d'encadrement professionnel.

9 / RATIO D'ENCADREMENT PROFESSIONNEL

Un ratio d'encadrement consiste à déterminer auprès de combien de membres de l'équipe la personne exerce ses activités d'encadrement professionnel. Établir des balises à ce sujet implique des paramètres variés et parfois subjectifs qui évoluent avec la vie d'une équipe. Aucun ratio ne pourrait répondre à tous les cas de figure.

En effet, plusieurs facteurs influencent cette variable tant pour les membres de l'équipe que pour les gestionnaires. Le schéma de [l'annexe 3](#), tiré d'une publication de l'Ontario Hospital Association (2011)¹² illustre la variation du besoin d'encadrement selon les caractéristiques des membres de l'équipe, du gestionnaire et de l'organisation. Ces éléments sont pertinents pour amorcer la réflexion au moment de déterminer le besoin d'encadrement clinique d'une équipe. [L'annexe 4](#) du présent document présente la représentation originale.

10 / CONCLUSION

Ce cadre de référence pour un modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel balise l'exercice de cette fonction. À cette fin, il définit cette fonction, il décrit les tâches et responsabilités des différents acteurs en lien avec l'encadrement professionnel et il leur propose des activités de soutien et de développement. De plus, il fournit des outils pour soutenir la sélection et l'intégration de nouvelles personnes exerçant cette fonction.

Essentiellement, ce cadre de référence est un instrument additionnel pour donner une ligne de conduite pour l'encadrement professionnel. Son appropriation contribuera à mobiliser les acteurs concernés vers un but commun, soit de soutenir les professionnels et techniciens pour une pratique clinique et professionnelle sécuritaire, de qualité et innovante.

¹² Ontario Hospital Association. (2011). *Leading Practices for Addressing Clinical Manager Span of Control*.

11 / BIBLIOGRAPHIE

Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et le comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) (2016). *Dispositions nationales de la convention collective*.

Bureau du partenariat de soins et services. (2018). *Guide d'intégration des usagers partenaires*. CISSS de Laval. Document inédit.

Careau, E., Brière, N., Houle, N., Dumont, S., Maziade, J., Paré, L., Desaulniers, M., Museux, A.-C. (2014 et révisé 2018). *Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux - Guide explicatif*. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux (RCPI). Repéré à :
http://www.rcpi.ulaval.ca/fileadmin/media/documents/Actualites/Guide_explicatif-Continuum_vFR_18-07-31.pdf

Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et en trouble envahissant du développement de Laval (CRDITED de Laval). (2014). *Spécialiste aux activités cliniques Rôle – Soutien – Relève*. Présentation par Desbiens, Y. Massé, M., ST-Pierre, J. et M. Pelletier. Document inédit.

CSSS du Cœur de l'Île¹³. (2015). *Cadre de référence sur l'encadrement professionnel et le soutien clinique*. Direction des services multidisciplinaires, santé publique et services à la communauté. Montréal. 35 p.

CSSS de Laval. Direction des services multidisciplinaires. (2014). *La fonction d'encadrement professionnel – Guide d'encadrement*. Laval (Québec). 20 p.

CSSS de Laval. (2015). *Équipe des professionnels en GMF - Encadrement de la fonction de coordination professionnelle*. Laval (Québec). Direction des services multidisciplinaires et du partenariat de soins et services. (2014). 3 p.

CISSS de Laval. (2017). *Plan de développement individuel*. Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques. Repéré à :
<http://cissslaval.intranet.reg13.rtss.qc.ca/espace-gestionnaire/gestion-du-personnel/appreciation-de-la-contribution/>

CISSS de Laval. (2018). *Philosophie d'intervention clinique du CISSS de Laval*.

CISSS de Laval. (2019). *Encadrement professionnel – Rapport synthèse, phase 1*. Direction des services multidisciplinaires – équipe des pratiques professionnelles.

¹³ . Cadre de référence des installations Hôpital Jean-Talon – incluant la clinique externe de psychiatrie, CLSC de La Petite-Patrie, CLSC de Villeray, Centre d'hébergement Auclair et Centre d'hébergement Paul-Gouin du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

CISSS de l'Outaouais. (2017). *Cadre de référence Encadrement et soutien clinique pour les membres du conseil multidisciplinaire*. Direction des services multidisciplinaires – volet soutien à la pratique. 53 p.

CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec. (2018). *PRO-16-032 - Modalités d'encadrement et de soutien clinique*. 29 p.

DCPP et CIO-UdeM. (2016). *Terminologie de la Pratique collaborative et du Partenariat patient en santé et services sociaux*. Montréal, Québec : Université de Montréal. Repéré à : <https://ceppp.ca/wp-content/uploads/ceppp-ecole-terminologie.pdf>

HEC Montréal. *Animation et gestion du travail en équipe. Séance 7 – Développement des équipes performantes*. S.d.

Lafranchise, N. (2012). *Développement de la gestion du savoir*. Guide d'accompagnement. Centre de santé et de services sociaux d'Argenteuil. 134 p.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), (2018). *Cadre de référence de l'approche de partenariat entre les usagers, leurs proches et les acteurs en santé et services sociaux*. Repéré à : <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2018/18-727-01W.pdf>

Ontario Hospital Association. (2011). *Leading Practices for Addressing Clinical Manager Span of Control in Ontario*. 106 p.

Rousseau, Vincent. *Le développement des équipes de travail. Quand et comment intervenir?* Dans Bareil, C. et Aubé, C. (2012). *Développement organisationnel : relever des défis contemporains. Optimiser l'efficacité des équipes de travail*.

Table des conseillers des services multidisciplinaires du Québec. (2015). *Encadrement clinique des professionnels des services multidisciplinaires. Document de référence*. 35 p.

12 / ANNEXE 1

Éventail des fonctions et tâches reliées à l'encadrement professionnel

ENCADREMENT PROFESSIONNEL				
FONCTIONS	TÂCHES	OUI √	NON √	COMMENTAIRE / SUGGESTION
Accompagnement (soutien, conseil, orientation)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offrir un soutien aux membres de son équipe. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conseiller lors de situations et d'actes professionnels¹⁴ complexes; 			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Soutenir la prise de décision par rapport aux actes professionnels selon différentes modalités (individuelle, en collaboration avec le gestionnaire, en rencontre interdisciplinaire); 			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Donner des avis et conseiller sur des situations cliniques; 			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Répondre aux besoins d'assistance et aux questions des membres de son équipe. Au besoin, les orienter vers la ressource appropriée; 			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offrir un soutien émotionnel en lien avec la pratique ou des interventions difficiles. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soutenir l'appropriation des processus cliniques. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soutenir les intervenants dans l'élaboration, l'application et la mise à jour des plans d'intervention. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer à l'accueil, à l'orientation et au soutien à l'intégration des nouveaux membres de son équipe. 			

¹⁴ Actes professionnels réfèrent aux activités réalisées par les professionnels et techniciens dans le cadre de leur travail

ENCADREMENT PROFESSIONNEL

FONCTIONS	TÂCHES	OUI √	NON √	COMMENTAIRE / SUGGESTION
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer à la planification et à l'accueil des stagiaires. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer au développement et à la mise à jour des outils d'orientation et d'intégration des nouveaux membres de son équipe. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soutenir les apprentissages des membres de son équipe. 			
Encadrement/ développement (être gardien de la qualité /surveillance /évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer à l'identification les besoins de formations collectifs et individuels des membres de son équipe. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer à définir les objectifs de développement professionnel de membres de son équipe. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer à l'appréciation de la contribution des membres de son équipe. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer à l'évaluation en contexte de probation des nouveaux membres de son équipe en soumettant à son gestionnaire ses observations. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soutenir les membres de son équipe afin que le travail attendu soit rendu dans le respect des normes et standards de qualité établis par l'organisation. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer à organiser et structurer le travail en favorisant l'accessibilité, la continuité et la qualité des soins et services de l'équipe. 			

ENCADREMENT PROFESSIONNEL

FONCTIONS	TÂCHES	OUI √	NON √	COMMENTAIRE / SUGGESTION
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En lien avec les balises données par le gestionnaire (tâches déléguées par le gestionnaire) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Faire le suivi des listes d'attentes; ○ Contribuer à répartir la charge de travail; ○ Soutenir l'organisation et la gestion de la charge de travail (révision de charge de cas, priorisation, tenu de dossiers, etc.). 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer à la conception, l'implantation et à l'évaluation d'un programme d'activités, d'outils cliniques ou de procédures. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer à l'évaluation de la qualité des services. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer aux projets et au développement de l'offre de service. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promouvoir et harmoniser les meilleures pratiques. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer aux investigations en lien avec la gestion des risques. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se référer à son gestionnaire pour toute situation problématique nécessitant son intervention. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Agir comme personne-ressource auprès de son gestionnaire. 			

ENCADREMENT PROFESSIONNEL

FONCTIONS	TÂCHES	OUI √	NON √	COMMENTAIRE / SUGGESTION
Représentation/ liaison	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer à une communication fluide avec l'équipe et le gestionnaire. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer, collaborer ou représenter son équipe à divers comités de travail. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Représenter l'équipe et accompagner, s'il y a lieu, les membres de son équipe, lors de situations complexes (table d'orientation, table d'accès, etc.). 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer au développement des liens de collaboration et de partenariat avec les autres directions et programmes, à l'interne et à l'externe (complémentarité). 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Soutenir la compréhension et l'interprétation clinique des rapports statistiques et de la charge de cas auprès de son gestionnaire. 			
Information/ diffusion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordonner des activités de partage d'information suite à la participation aux activités de développement professionnel. 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribuer à la diffusion de savoirs qui s'appuient sur des données probantes auprès des membres de son équipe. 			
Animation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer et animer des rencontres d'équipe. 			

13 / ANNEXE 2

Référentiel de compétences

COMPÉTENCES	COMPOSANTES
<p>Savoir exercer un leadership</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • La notion et la pratique du leadership (en lien avec la culture organisationnelle) • Connaissances de soi (forces et limites) • Processus de prise de décision <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la cohérence et la cohésion de l'équipe vers des objectifs communs • Mobiliser en mettant à profit les forces des membres de son équipe • Faciliter la collaboration entre collègues • Soutenir les membres de l'équipe devant les difficultés ou les problèmes • Reconnaître et composer avec les forces et limites des autres • Prendre des décisions et des initiatives • Utiliser son intuition • Agir de manière autonome <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être positif • Être optimiste
<p>Savoir planifier et organiser</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Méthodes efficaces de travail d'équipe <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifier • Établir les priorités • Gérer le temps • Utiliser des méthodes de travail efficace et systématique (rigueur) • Tenir ses choses en ordre • S'adapter pour s'ajuster facilement aux imprévus <p>Attitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souci d'efficacité

COMPÉTENCES	COMPOSANTES
<p>Savoir établir, maintenir et favoriser des relations constructives</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de soi (forces et limites) • Connaissances des autres • Processus de résolution de conflit <p>Habiletés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer les conflits et les problèmes • Donner de la rétroaction constructive • Pratiquer l'écoute active • S'exprimer d'une manière claire et précise et avec délicatesse • Composer avec les craintes • Percevoir de manière sensible les réactions émotionnelles des autres • Composer avec les émotions (les siennes et celles des autres) • Reconnaître et composer avec les forces et les limites des autres • Réfléchir à propos de soi (introspection) • Se remettre en question et s'autoévaluer <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Accueil • Souplesse • Respect envers les autres • Attention et sensibilité envers les autres • Ouverture à la rétroaction
<p>Savoir analyser et résoudre un problème</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonnelles (connaissance de soi) • Interpersonnelles (connaissances des autres) • Processus de résolution de problèmes et de prise de décision • Organisationnelles (connaissances du terrain, de la clientèle, du contexte, des meilleures approches cliniques, des champs d'exercices des professionnels concernés).

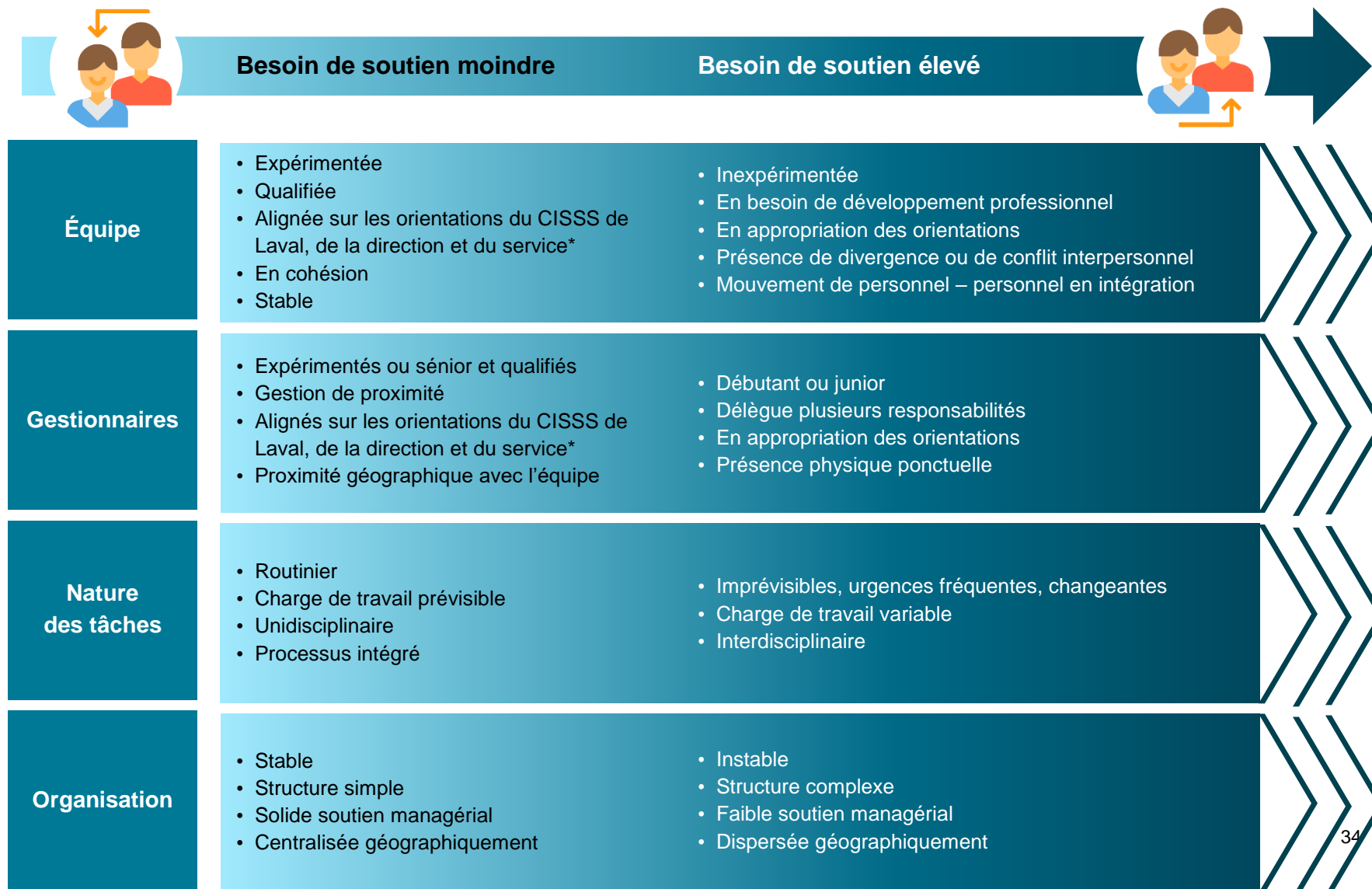
COMPÉTENCES	COMPOSANTES
<p>Savoir analyser et résoudre un problème (suite)</p>	<p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les composantes importantes d'un problème • Identifier plusieurs possibilités de solutions pour un même problème • Émettre des hypothèses et dégager une vision d'ensemble • Exercer un regard analytique et critique • Exercer son jugement • Prendre une distance par rapport aux actions • Réfléchir sur sa pratique • Se remettre en question et s'autoévaluer <p>Attitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture
<p>Savoir accompagner</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepts, principes et pratiques de l'accompagnement en contexte d'apprentissage et de développement professionnel • Notion et pratique de soutien clinique • Processus de résolution de problèmes et de prise de décision • Processus d'adaptation au changement <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire ressortir les forces des autres • Amener les autres à prendre une distance réflexive, à se repositionner (recadrage), à analyser de façon critique et permettre de voir la situation autrement. • Faciliter l'établissement de liens entre les orientations du programme, celles de l'organisation et les approches utilisées dans la dispensation des services • Faciliter l'intégration des nouvelles personnes • Manifester des qualités de pédagogues, transfert d'expertise • Contribuer à faciliter le développement des habiletés et des compétences des membres de son équipe • Favoriser l'autonomie et le pouvoir d'agir chez l'autre • Développer des outils d'accompagnement • Faire du renforcement positif • Reconnaître et composer avec les forces et les limites des autres <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posture d'accompagnement • Bienveillance • Empathie

COMPÉTENCES	COMPOSANTES
<p>Savoir coordonner une équipe/groupe</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamique de groupe • Gestion d'un groupe • Animation des groupes • Principes de collaboration, de coopération, d'entraide • Processus de résolution de problèmes • Normes et standards organisationnels de qualité du travail attendu <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la circulation de l'information dans l'équipe et auprès du gestionnaire • Communiquer efficacement de manière à favoriser l'atteinte des objectifs • Susciter la compréhension et l'adhésion des membres de l'équipe en favorisant la discussion et la circulation régulière d'information • Animer • Faciliter la collaboration et l'entraide • Dynamiser le travail d'équipe • Proposer des solutions pour faciliter le travail d'équipe • Savoir reconnaître et composer avec les forces et limites des autres <p>Attitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture à l'autre
<p>Savoir conseiller/orienter</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les meilleures pratiques et leur application • Réseau des partenaires et le fonctionnement de leurs organisations <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éclairer et soutenir la prise de décision • Résoudre des problèmes • Savoir reconnaître les forces et limites des autres et composer avec celles-ci <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers la clientèle et vers les besoins • Disponibilité • Bienveillance

COMPÉTENCES	COMPOSANTES
<p>Savoir se responsabiliser</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notion de responsabilité • Connaître les responsabilités qui lui sont attribuées <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viser l'atteinte des résultats dans les mandats qui lui sont confiés • Identifier et utiliser de façon judicieuse, les ressources adéquates pour accomplir son travail • Accepter la rétroaction et l'utiliser comme levier pour consolider ou développer ses compétences • Reconnaître ses limites et s'associer à des collaborateurs pouvant l'aider <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souci de la qualité • Conscientieux
<p>Savoir communiquer</p>	<p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principes et techniques de communication interpersonnelle et de groupe <p>Habilités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pratiquer l'écoute active • Donner de la rétroaction constructive • Pratiquer le questionnement • Ajuster le message à son interlocuteur • S'exprimer verbalement d'une manière claire et précise et avec délicatesse • S'exprimer d'une manière claire, précise et structurée dans ses communications écrites <p>Attitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture à l'autre • Respect envers les autres

14 / ANNEXE 3

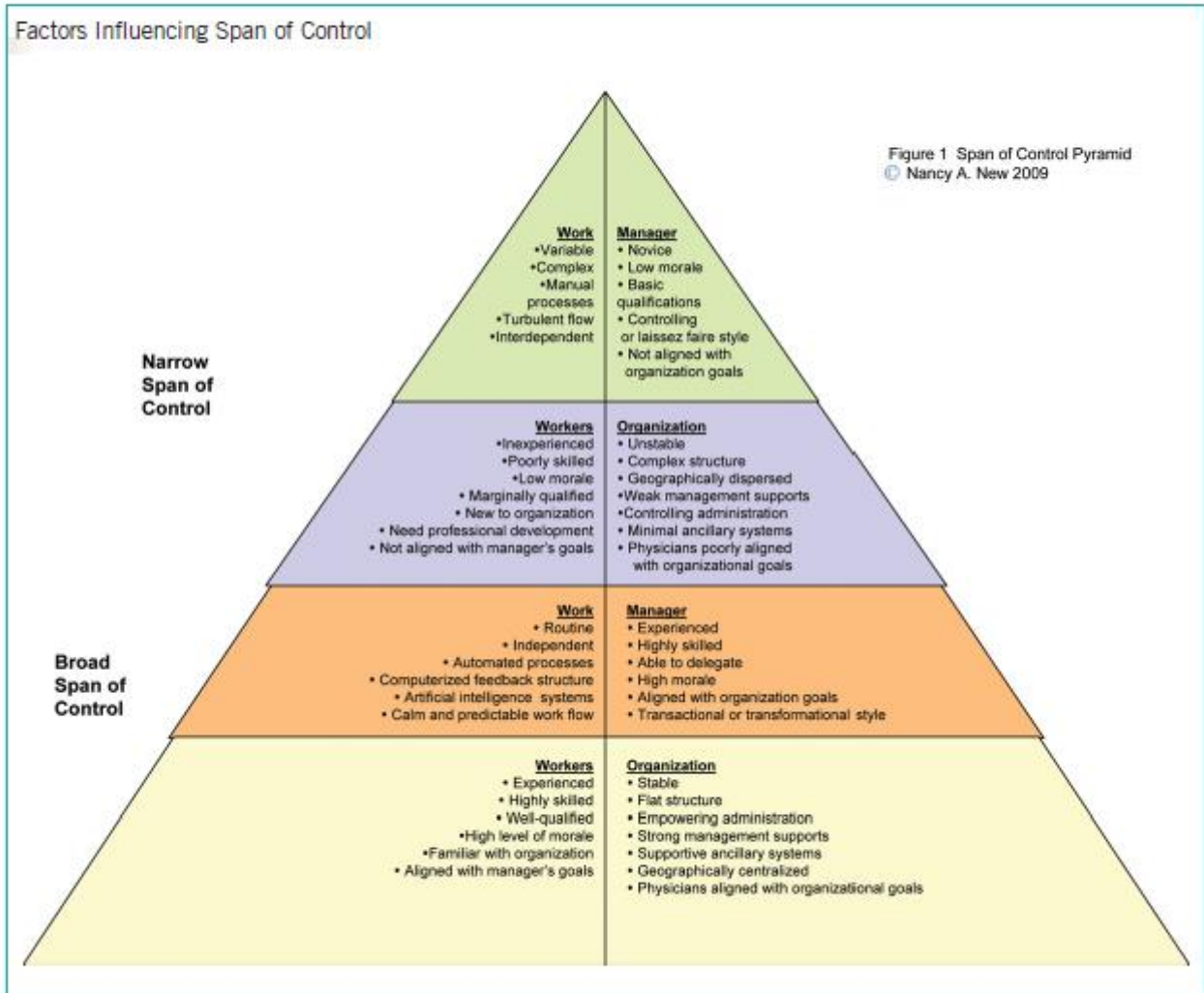
Illustration de la variation du besoin d'encadrement selon les caractéristiques des membres de l'équipe, du gestionnaire, des tâches réalisées et de l'organisation



15 / ANNEXE 4

Facteurs influençant la taille d'une équipe

Table 2: Span of Control Pyramid (Nancy New, 2009)
 (Referenced in Appendix B, Span of Control Impact on Managers, Staff and Patients)



*Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de Laval*

Québec 