

Déposé le : 22 septembre 2020

No. : CSSS-051

Secrétaire : Sabine Mekki



**QUESTIONNAIRE D'ANALYSE  
D'EMPLOI D'ENCADREMENT**

**1. Identification de l'emploi**

<b>Ministère ou organisme :</b>	<b>Titre de l'emploi :</b>
Ministère de la santé et des services sociaux	Commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes

<b>Paliers hiérarchiques :</b>	
Niveau 1	Sous-ministre
Niveau 2	Sous-ministre adjoint de la coordination, planification, performance et qualité
Niveau 3	Commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes
Niveau 4	

**2. Raison d'être de l'emploi**

**2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.**

Le ministère de la Santé et des Services sociaux a pour mission de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec.

En matière de qualité, la « Loi sur les services de santé et les services sociaux » prévoit des structures et mécanismes qui permettent aux établissements d'assurer la qualité et la sécurité des soins et des services offerts (comités de vigilance et de la qualité, régime d'examen des plaintes, obligation d'obtenir et de maintenir en tout temps l'agrément, comités de gestion des risques, déclaration des incidents et accidents, divulgation aux usagers, comités des usagers et de résidents, etc.). Plus spécifiquement, le régime d'examen des plaintes permet à tout usager s'estimant lésé dans ses droits d'exprimer son insatisfaction ou de déposer une plainte auprès d'un commissaire aux plaintes et à la qualité des services dans un établissement.

Sous l'autorité du sous-ministre adjoint de la coordination, de la planification, de la performance et de la qualité, et en étroite collaboration avec la Direction de l'éthique et de la qualité, le titulaire de l'emploi agit à titre de commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes. Dans ce cadre, il est responsable de :

1. Animer un réseau de communication fluide, efficace et mobilisant constitué des commissaires aux plaintes et à la qualité des services et des médecins examinateurs de tous les établissements de santé et de services sociaux du Québec.
2. Assurer une vigie nationale sur le respect des dispositions législatives relatives au régime d'examen des plaintes, notamment celles qui garantissent l'indépendance des CPQS l'exclusivité de fonction, le respect des délais de traitement et l'utilisation de l'actif informationnel.
3. Dégager des perspectives d'évolution du régime d'examen des plaintes et définir des orientations porteuses pour les concrétiser.
4. Recommander aux autorités ministérielles la mise en œuvre de solutions quant aux enjeux portés à sa connaissance en matière de plaintes.
5. Faire l'analyse et la promotion du portrait national des plaintes traitées dans les établissements de santé et de services sociaux et documenter les enjeux qui s'y rattachent, incluant les plaintes et signalements pour maltraitance.
6. Effectuer une vigie systémique sur l'implantation des mesures correctives recommandées par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services.
7. Conseiller les commissaires aux plaintes et à la qualité des services et les établissements, notamment en regard des meilleures pratiques et de l'uniformisation des façons de faire dans le but d'assurer un traitement des plaintes équitable dans les établissements.
8. Intervenir avec tact, diplomatie et célérité auprès des instances responsables lorsque des plaintes sont portées à l'attention du MSSS et doivent être redirigées vers les établissements.
9. Soutenir les commissaires aux plaintes et à la qualité des services et leurs équipes dans la gestion du changement au sein du régime d'examen des plaintes.
10. Soutenir les efforts des commissaires aux plaintes et à la qualité des services dans leur rôle de promotion du régime d'examen des plaintes.
11. Soutenir, sur demande, les commissaires aux plaintes et à la qualité des services et les médecins examinateurs en présence de situations complexes.
12. Planifier, organiser, diriger, coordonner et gérer avec équité et rigueur les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles mises à sa disposition.

**2.1 Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission du Ministère (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats, en faisant ressortir les clientèles desservies et l'impact de l'emploi dans la réalisation des résultats escomptés au niveau de la direction, de la direction générale et au plan ministériel.**

**2.2 Indiquez les lois, politiques, directives et normes qui régissent cet emploi.**

- Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2).
- Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales.
- Loi sur le Protecteur du citoyen.
- Loi visant à lutter contre la maltraitance envers les aînés et toute autre personne majeure en situation de vulnérabilité.
- Charte québécoise des droits et libertés de la personne (L.R.Q., c. C-12);
- Code civil du Québec (L.Q. 1991, c-64).
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c. A-2.1).
- Loi sur la protection de la jeunesse.
- Loi facilitant la divulgation des actes répréhensibles.
- Loi sur le curateur public.
- Loi de l'assurance maladie du Québec.
- Règles et normes relatives à la fonction publique.

**2.3 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.**

Le commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes agit sur le plan national en lien direct avec le régime d'examen des plaintes du réseau de la santé et des services sociaux dans le cadre duquel sont traités des dossiers sensibles. Le régime d'examen des plaintes se caractérise aussi par un volume important de dossiers traités :

- 48 124 dossiers liés à des insatisfactions (2018-2019);
- De ce nombre :
  - o 15 176 plaintes ont été conclues par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services;
  - o 4 794 interventions ont été menées par les commissaires aux plaintes et à la qualité des services, à la suite d'un signalement ou de leur propre initiative;
  - o 25 100 cas ont amené les CPQS à prêter assistance à un usager, au regard d'un soin ou d'un service, ou à l'aider à formuler une plainte;
  - o 3 054 plaintes d'ordre médical concernant un médecin, un médecin résident, un dentiste ou un pharmacien ont été conclues par un ME.

De plus, le mandat du commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes est complexe en raison des attentes élevées des autorités ministérielles à son égard, des nombreux interlocuteurs qu'il doit mobiliser dans les établissements sans détenir de lien d'autorité formel et enfin, des problématiques observées au sein du régime d'examen des plaintes sur lesquels il doit agir (délais pour le traitement des plaintes, hétérogénéité des pratiques et implantation des changements prévus au régime, etc.).

Plus spécifiquement, le commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes devra maintenir des relations stratégiques avec les cabinets des trois ministres pour qui le traitement des plaintes est un sujet sensible et fortement médiatisé. Les plaintes et leur traitement sont l'objet de préoccupations constantes des autorités ministérielles et politiques. Il devra également être en mesure de gérer des demandes sous haute pression et selon des délais très courts.

De plus, le commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes doit exercer un solide leadership d'influence auprès des commissaires aux plaintes et à la qualité des services et des médecins examinateurs de tous les établissements du Québec, tout en respectant leur autonomie. Il doit influencer leur pratique tout en les gardant mobilisés et en respectant leur savoir-faire. Il doit faire preuve d'une crédibilité sans faille. Il doit être en contact continu avec eux et présider une instance de concertation qui les regroupe. Il est à noter que la complexité de ce mandat se fonde notamment par le fait que les commissaires aux plaintes et à la qualité des services sont des cadres supérieurs relevant directement du conseil d'administration des établissements dont les fonctions se caractérisent par une exclusivité de fonction et des critères d'indépendance.

Il doit contribuer stratégiquement à gérer le changement dans l'environnement complexe qu'est le système de santé dans le but d'améliorer les pratiques en matière de traitement des plaintes dans les établissements. Il doit soutenir et renforcer une vision à l'effet que les plaintes sont un intrant majeur dans le système de gestion de la qualité des soins et services de santé.

La complexité et l'ampleur de son mandat est également lié au fait que les enjeux rencontrés sur le

**2.3 Indiquez la nature et la variété des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.**

plan ministériel en lien avec le régime d'examen des plaintes se caractérisent par des problématiques majeures et systémiques (exemple, problème d'accès aux soins, maltraitance, etc.) et portent sur l'ensemble des soins et services de santé et des services sociaux. Les travaux de son équipe auront donc un impact stratégique et majeur sur la crédibilité du régime d'examen des plaintes dans les établissements du réseau.

**2.4 Indiquez quelles sont les compétences (connaissances pratiques, techniques et scientifiques) et les aptitudes requises pour exercer cet emploi.**

Le commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes doit démontrer une solide connaissance du réseau de la santé et des services sociaux et plus spécifiquement, du régime d'examen des plaintes. Il doit également avoir une connaissance approfondie de la gouvernance des établissements de santé et de services sociaux.

Le commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes doit détenir une expérience récente dans le réseau de la santé et des services sociaux et connaître son offre de service de même que les différentes lois qui s'appliquent, notamment celles en lien avec les droits des usagers. Il doit connaître la structure politico-administrative du ministère de la santé et des services sociaux, son fonctionnement et le rôle des décideurs. Il doit être en mesure de distinguer clairement les rôles de chacun et les responsabilités entre le volet politique et administratif. À cet égard, il doit être doté d'un sens politique aiguisé pour décoder les enjeux de l'organisation et intervenir de façon stratégique tant auprès des autorités que des partenaires pour les influencer.

Une expérience approfondie dans le traitement des plaintes d'un établissement de santé et de services sociaux constitue un atout majeur. Une expertise reconnue par ses pairs et un réseau de contact déjà établi représente également un avantage.

Étant donné qu'il n'a pas de lien d'autorité avec les commissaires aux plaintes et à la qualité des services, le commissaire-conseil doit être en mesure de mobiliser les partenaires autour d'objectifs communs. Le pouvoir de persuasion et le savoir-être sont particulièrement importants dans ce contexte.

Le commissaire-conseil doit se comporter selon les pratiques exemplaires en termes d'éthique.

Il doit être en mesure de réagir rapidement quand des problématiques sont portées à sa connaissance et de s'assurer de l'atteinte des résultats dans les délais prévus. Ses interventions doivent intégrer des enjeux nouveaux qui font souvent l'objet d'une attention médiatique et politique. Le titulaire doit faire preuve de beaucoup de flexibilité dans l'organisation de son travail et savoir distinguer les intérêts des parties prenantes.

Il doit avoir une bonne vision afin de dégager des perspectives d'évolution du régime d'examen des plaintes.

Il doit pouvoir collaborer efficacement avec les commissaires aux plaintes et à la qualité des services et les médecins examinateurs tout comme avec les partenaires de l'organisation et tout particulièrement avec la direction de l'éthique et de la qualité.

Il doit avoir un sens aiguisé de la négociation pour tenter de résoudre des solutions complexes et problématiques à la satisfaction des différentes parties-prenantes.

Il doit être doté d'habiletés de communication afin de s'exprimer habilement et de façon persuasive auprès de différents auditoires dont les commissaires aux plaintes et à la qualité des services et les médecins examinateurs. De plus, le commissaire-conseil doit communiquer efficacement les orientations ministérielles auprès des partenaires et savoir susciter et obtenir leur adhésion.

Enfin, de par sa fonction-conseil, la personne titulaire maintient un haut niveau de crédibilité et de confiance avec son réseau et vis-à-vis ses supérieurs.

**2.5 Indiquez l'étendue et la complexité des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter.**

Le régime d'examen des plaintes, objet principal autour duquel s'articule la fonction du commissaire-conseil, s'applique dans les 141 établissements que compte le réseau dont :

- 90 établissements privés;
- 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux;
- 13 centres intégrés de santé et de services sociaux
- 7 établissements non fusionnés (centres hospitaliers universitaires et instituts)<sup>1</sup>;
- 17 établissements regroupés (établissements publics administrés par le conseil

<sup>1</sup> À l'exception du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHU de Sherbrooke) qui intègre le CIUSSS de l'Estrie.

**2.5 Indiquez l'étendue et la complexité des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter.**

d'administration d'un centre intégré universitaires de santé et de services sociaux.)

- 5 établissements servant une population nordique et autochtone.

Ces établissements gèrent 1 650 installations ou lieux physiques où sont offerts des soins de santé et des services sociaux à la population du Québec.

Les commissaires aux plaintes et à la qualité des services des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux sont aussi responsables du traitement des plaintes en provenance :

- d'un service de transport ambulancier;
- d'une résidence privée pour aînés;
- d'une ressource intermédiaire;
- d'une ressource de type familial;
- d'un organisme communautaire<sup>2</sup>;
- d'une ressource privée ou communautaire certifiée offrant de l'hébergement en dépendance (jeu pathologique et toxicomanie).

Le commissaire aux plaintes et à la qualité des services conseil au régime d'examen des plaintes doit donc composer avec des problématiques tant d'ordre social et que de santé physique et ce, pour l'ensemble des programmes du réseau. De plus, étant donné que les plaintes des usagers peuvent toucher autant les aspects cliniques, éthiques et administratifs, le commissaire-conseil doit avoir une connaissance de l'ensemble du réseau de la santé.

L'environnement législatif et réglementaire est très important, il doit être en mesure de faire rapidement des liens lorsque des problématiques sont portées à son attention. Il doit pouvoir allier les impératifs de rapidité de réponse aux questions des autorités et la nécessité de consacrer le temps requis pour livrer des analyses de qualité, compte tenu de la complexité des travaux à réaliser et des acteurs variés en présence. Il doit proposer des pistes de solutions et des stratégies conformes aux lois et règlements applicables et qu'elles se situent dans son champ de compétence.

Le commissaire-conseil doit également bien saisir l'environnement dans lequel il exerce ses fonctions. Il doit être en mesure de mettre une distance entre son expérience terrain essentielle à la fonction et la perspective nationale requise par ses fonctions.

**2.6 Indiquez le degré de surveillance exercé par le ou les supérieurs du titulaire de l'emploi.**

La personne titulaire de l'emploi jouit d'une autonomie dans son secteur d'activité. Les responsabilités qu'elle assume sont de haut niveau. Le commissaire-conseil se rapporte au sous-ministre adjoint. La supervision du sous-ministre adjoint porte, de façon générale, sur l'évolution normale des dossiers et sur les grandes orientations ministérielles.

Le commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes bénéficie d'une grande autonomie dans son secteur d'activité. Les responsabilités qu'il assume sont de haut niveau et il détermine son plan de travail annuel en collaboration avec la direction de l'éthique et de la qualité et en fonction des enjeux en présence, des besoins des commissaires aux plaintes et à la qualité des services et des médecins examinateurs dans les établissements

**2.7 Indiquez la nature, la fréquence des communications internes et externes reliées à l'emploi et le niveau des intervenants.**

La personne titulaire de l'emploi doit maintenir des communications quotidiennes avec le personnel de son unité administrative et celle de la Direction de l'éthique et de la qualité.

L'emploi implique des liens continus avec d'une part les commissaires aux plaintes et à la qualité des services et les médecins examinateurs et également avec différents interlocuteurs des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi qu'avec divers partenaires du régime d'examen des plaintes dont le Protecteur du citoyen.

Il doit également maintenir des liens de communication stratégique avec les autorités ministérielles.

<sup>2</sup> Organisme communautaire financé dans le cadre du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC).

### 3. Responsabilités de gestion

3.1 Responsabilités de gestion des ressources humaines				
Effectifs gérés	Cadres	Profs.	Autres	Total
Total personnes régulières	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>
Total personnes / année occasionnelles	_____	_____	_____	_____
Autres	_____	_____	_____	_____
Total des effectifs	_____	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>

3.2 Responsabilités de gestion financière	
Budget salarial de l'unité :	_____ \$
Budget d'opération de l'unité : (excluant le budget salarial)	_____ \$
Dépenses de transfert :	_____ \$
Dépenses de capital :	_____ \$
Revenus anticipés :	_____ \$

### 4. Signature

_____ <b>Signature du supérieur</b>	_____ <b>Date</b>
--	----------------------