

## INTÉGRATION DU VOLET ORGANISATIONNEL EN ÉTHIQUE

PRATIQUES EN ÉTHIQUE CLINIQUE ET ORGANISATIONNELLE (CEOS, CECO ET BUREAU DE L'ÉTHIQUE)

### SYNTHÈSE DE PRATIQUE

Le CISSS a mis en place une structure et posé des gestes concrets pour que la réalité organisationnelle soit considérée dans les réflexions éthiques des gestionnaires, des cliniciens et toute autre personne œuvrant au CISSS C-A, au regard de l'offre de service. Atteindre « la vie bonne – avec et pour les autres – dans **des institutions justes**» [1] est favorisé par la pratique prometteuse « Intégrer le volet organisationnel en éthique ». Dès 2015, le CISSS Chaudière-Appalaches (C-A) a ainsi pu réfléchir et poser des gestes concrets, inspirés par le système public, pour mieux intégrer le volet organisationnel à l'éthique.

### OBJECTIF

Il s'avère parfois difficile pour les CISSS de considérer les valeurs organisationnelles et le système de manière plus large dans la prise de décision. Plusieurs établissements de Santé et de Services sociaux affichent pourtant des valeurs organisationnelles, mais elles sont rarement intégrées dans les réflexions éthiques. Parallèlement dans l'administration publique, l'éthique organisationnelle s'est grandement développée. Il était donc nécessaire de trouver des façons d'intégrer le volet organisationnel à l'éthique appliquée en santé et services sociaux.

### PROCESSUS ET ACTIVITÉS

Concrètement, le CISSS C-A :

- S'est doté d'une structure en éthique clinique et organisationnelle. Les quatre comités qui la composent – le comité d'éthique organisationnelle stratégique (CEOS) et les trois comités d'éthique clinique et organisationnelle (CECO) thématiques – relèvent du conseil d'administration de l'établissement (CA). Le bureau de l'éthique clinique et organisationnelle (bureau de l'éthique) relève de la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE) et assure le soutien administratif des quatre comités et soutien toutes les personnes œuvrant dans l'établissement et les usagers en matière d'éthique. Les quatre instances intègrent le volet organisationnel, tandis que le CEOS en est le premier porteur.
- Le bureau de l'éthique a soutenu la haute direction du CISSS C-A dans l'identification et la définition des valeurs de l'établissement, par des démarches démocratiques et structurées. Il a ensuite soutenu les gestionnaires dans les activités de diffusion de ces valeurs auprès des employés. Dès la mise en place des comités (CECO et CEOS), ceux-ci sont impliqués dans la diffusion des valeurs et surtout dans leur intégration dans la délibération éthique sur des cas concrets.
- Les cinq instances en éthique clinique et organisationnelle (le bureau et les 4 comités) ont pris le virage d'un rôle d'expert à celui de conseil et de soutien. Notamment, on invite les intervenants à participer à un processus de délibération éthique et à participer activement à la recherche de pistes de solutions aux enjeux éthiques. Le produit final d'une délibération avec l'équipe n'est pas un avis éthique, mais une synthèse de délibération éthique qui leur sert d'éclairage pour la prise de décision qui leur revient pour la suite.
- Le bureau de l'éthique avec la participation des membres des CECO ou CEOS offre des formations sur mesure aux différentes équipes de l'établissement, contribuant ainsi au développement de la compétence éthique des personnes œuvrant dans le CISSS-CA (ex. une tournée des CHSLD entamée en septembre 2018 est en cours actuellement)
- Les instances en éthique sont impliquées dans la réflexion et la rédaction de différentes politiques, règlements d'établissement ou documents structurants pour le CISSS (ex. Règlement sur les conflits d'intérêts, politique sur l'utilisation exceptionnelle de la contention, l'isolement et des substances chimiques comme mesures de contrôle, l'intégration des services : guide des meilleures pratiques) ou encore en sont responsables (ex. Politique et Guide sur le consentement aux soins, services et à la recherche)

- Pour favoriser l'intégration des valeurs et la cohérence organisationnelle, dans chaque politique produite par le CISSS-CA, une section doit traiter de la ou des valeurs organisationnelles inhérentes aux orientations émises. Le sens accordé aux valeurs et la démonstration des actions qu'elles soutiennent dans la politique.

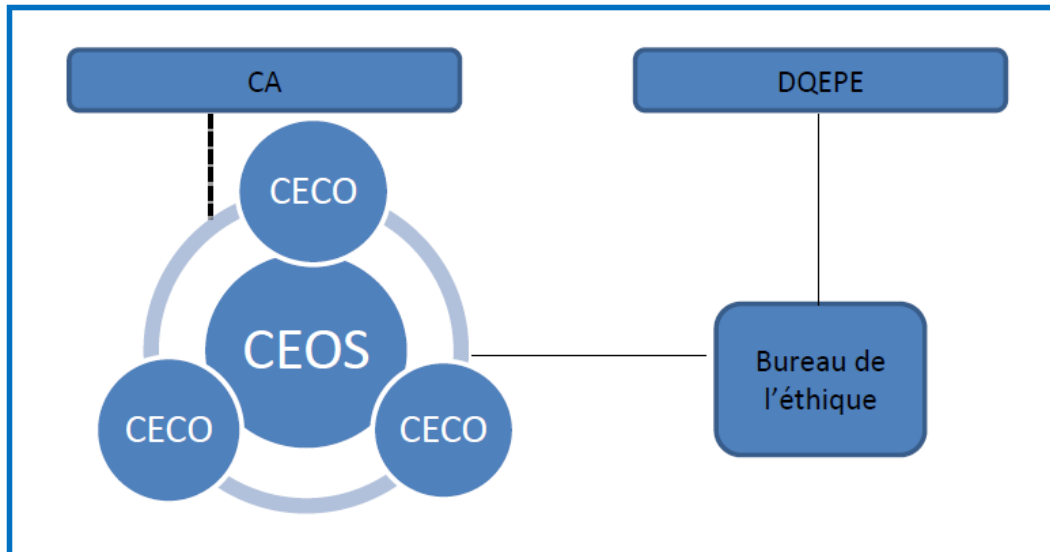


Figure 1: Image tirée intégralement du Cadre sur l'organisation et le fonctionnement des comités d'éthique clinique et organisationnelle du CISSS de Chaudière-Appalaches

## EFFETS PERÇUS<sup>ii</sup>

Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure intégration des valeurs de l'organisation de manière concrète dans la prise de décision en lien avec les services offerts</li> </ul>
Intervenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux éthiques mieux identifiés par les intervenants</li> <li>• Identification facilitée de nouvelles pistes de solution aux enjeux éthiques</li> <li>• Valeurs des usagers et leurs proches mieux intégrées aux services offerts</li> <li>• Valeurs des intervenants et autres personnes œuvrant du CISSS C-A mieux considérées</li> <li>• Écart diminué entre les valeurs de l'intervenant et celles de leurs collègues, des usagers, de leurs proches ou de l'organisation.</li> <li>• Compétences en éthique des intervenants mieux développées</li> <li>• Meilleure compréhension du sens donné aux valeurs organisationnelles</li> </ul>
Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure intégration de leurs valeurs dans les services qu'ils reçoivent</li> </ul>

## FACILITATEURS

- Ouverture de la direction générale et de la DQEPE à permettre une période de transition entre la culture portée avant 2015 et la réflexion sur la vision de l'éthique, la nouvelle structure et les mécanismes à mettre en place.
- Adhésion de la direction générale et de la DQEPE à cette vision de l'éthique et soutien pour la réalisation des différentes activités d'éthique clinique et organisationnelle, et ce, en donnant accès au besoin à un consultant externe en plus d'avoir engagé une conseillère en éthique.

## OBSTACLES

- Temps à allouer à la réflexion éthique : amener l'organisation et toutes les personnes qui y œuvrent à voir l'utilité et la pertinence de l'éthique dans la prise de décision.
- Rendre l'éthique organisationnelle vivante sur une longue période, l'intégrer dans le quotidien, garder la pérennité des actions posées.
- Mieux connaître les services en éthique auprès des personnes œuvrant au CISSS C-A et des usagers et leurs proches.

PERSONNE-RESSOURCE		
Ana Marin	363, route Cameron, Sainte-Marie (Québec) G6E 3E2	
Conseillère en éthique	418 386-3564 (ou au poste 43564)	
	<a href="mailto:ana.marin@ssss.gouv.qc.ca">ana.marin@ssss.gouv.qc.ca</a> ; <a href="mailto:bureau_ethique.cisss-ca@ssss.gouv.qc.ca">bureau_ethique.cisss-ca@ssss.gouv.qc.ca</a>	
VALIDATION DE LA SYNTHÈSE DE PRATIQUE		Date
Pierre-Maurice Ferland	Président du CEOS	25 juin 2019
Valérie Lapointe	Directrice DQEPE	4 juillet 2019
Caroline Arsenault	Courtière de connaissance	7 juillet 2019
Ana Marin	Conseillère en éthique	8 juillet 2019

1. Ricœur, P., *Soi-même comme un autre*. 1990, Paris: Seuil, Points Essais », 2015.

<sup>i</sup> **Pratique prometteuse ou exemplaire** sélectionnée par une direction d'un établissement de Santé et Services sociaux : **Pratique prometteuse** : Expérience novatrice qui semble donner des résultats intéressants. **Pratique exemplaire** : Expérience novatrice qui a été formellement évaluée par un organisme externe.

**Utilité du document** : La fiche synthèse de pratique prometteuse ou exemplaire permet de donner un aperçu général d'une pratique en place dans un établissement de santé et de services sociaux. Les personnes intéressées à obtenir des détails de cette pratique sont invitées à contacter la personne-ressource.

<sup>ii</sup> Les effets perçus sont en voie de développement dans l'ensemble du CISSS C-A.