

# Problème d'emploi ou plainte?

Directives pour les employeurs



**ANBLPN**

Association of New Brunswick Licensed  
Practical Nurses

**AIAANB**

L'Association des Infirmier(ère)s Auxiliaires  
Autorisé(e)s du Nouveau-Brunswick

## Au sujet de l'AIAANB

L'Association des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés du Nouveau-Brunswick (AIAANB) est l'organisme de réglementation des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés (IAA) au Nouveau-Brunswick. Le mandat de l'Association est de protéger le public par la promotion d'une offre de services infirmiers sécuritaires, compétents, compatissants et conformes à l'éthique. L'Association élabore, fait le suivi et fait respecter les normes concernant l'entrée à la profession, la formation pratique des infirmières et infirmiers, l'immatriculation et la conduite professionnelle. L'Association crée les Normes de pratique, établit un Code de déontologie, développe et met en place un Programme de formation continue et publie des politiques et des documents d'interprétation pour soutenir la pratique des IAA au Nouveau-Brunswick.

Pour plus d'information, veuillez visiter le site Web de l'Association au [www.anblpn.ca](http://www.anblpn.ca) ou appelez au 1-800-942-0222 (sans frais au Nouveau-Brunswick).

## Remerciements

L'Association des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés du Nouveau-Brunswick remercie le College of Licensed Practical Nurses of Nova Scotia pour avoir permis d'utiliser leur document comme modèle pour ce document.

## Table des matières

Au sujet de l'AIAANB .....	2
Remerciements.....	2
Introduction.....	4
Le problème de pratique professionnelle .....	4
Les problèmes de pratique professionnelle et la culture équitable.....	4
Le rôle de l'AIAANB.....	5
Le rôle des IAA .....	5
Le rôle de l'employeur .....	5
La nature du problème de pratique professionnelle.....	5
Le plan de développement .....	6
L'évaluation des résultats .....	6
Aviser l'AIAANB d'un problème de pratique professionnelle .....	7
Initiation du processus de conduite professionnelle .....	7
Lettre de plainte .....	7
Conclusion .....	8
Annexe A.....	10

## Introduction

Ce document a été développé pour orienter les employeurs<sup>1</sup> dans le processus de soutien des IAA avec des problèmes de pratique professionnelle (PPP). On peut soutenir un individu avec un PPP de plusieurs façons. La nature et l'ampleur du soutien dépend de la nature du PPP. Par exemple, une IAA dont on a une [préoccupation mineure en matière de pratique professionnelle](#) pourrait être soutenue par l'entremise d'une conversation de coaching, du mentorat, une remédiation juste-à-temps et un suivi minime. D'autres PPP sont complexes et comportent de multiples facettes. Il est préférable de soutenir un(e) IAA avec ce type de PPP par l'entremise d'un plan de développement compréhensif<sup>2</sup>.

## Le problème de pratique professionnelle

Les IAA exercent leur profession au sein de divers environnements professionnels et peuvent vivre un PPP à tout moment dans leur carrière. Les PPP ne se limitent pas à la pratique clinique d'un(e) IAA. Les IAA exerçant leur profession en administration, en éducation, en recherche ou dans un rôle non-traditionnel peuvent aussi vivre un PPP relié à leur contexte de pratique.

Un PPP consiste en toute situation, action ou comportement qui perturbe ou prévient, concrètement ou potentiellement, la prestation de services infirmiers sécuritaires, compétents, compatissants et conformes à l'éthique. Un PPP peut aussi être toute situation, action ou comportement qui encourage ou perpétue une prestation de soins non conformes aux directives de pratique exemplaire, [aux Normes de pratique, au Code de déontologie](#) ou aux politiques de l'employeur<sup>3</sup>.

Les normes de pratique sont la base même des professionnel(le)s [auto-régulé\(e\)s](#), comme le sont les IAA. Elles représentent une pratique professionnelle sécuritaire et compétente et forment les critères par lesquels le public, les clients, les collègues et les IAA elles-mêmes et eux-mêmes mesurent la pratique professionnelle de toutes et tous les IAA. Les IAA sont tenu(e)s à exercer leur profession de manière cohérente aux normes. Les employeurs sont tenus à assurer qu'ils rendent disponibles un soutien suffisant au sein du milieu professionnel pour que les IAA (et autres) puissent se conformer aux normes en plus du code de déontologie et des autres obligations professionnelles.

## Les problèmes de pratique professionnelle et la culture équitable

Une *culture équitable* est une culture professionnelle qui reconnaît que les actions individuelles ne sont pas isolées et qu'elles surviennent dans le cadre de systèmes. Chaque PPP devrait être évalué dans une optique de culture équitable et dans les contextes propres à l'IAA, au milieu ou système et au client. Les employeurs devrait songer à mitiger les facteurs contribuant à un PPP. Cela ne remet pas en cause la responsabilité individuelle de l'IAA concernant sa pratique professionnelle, mais offre une possibilité d'évaluer le PPP d'une perspective plus large en tenant compte des systèmes.

---

<sup>1</sup> Dans ce document, le mot *employeur* a une valeur générale et doit être compris comme référant aux membres de l'équipe responsable de la performance des IAA et des environnements de pratique professionnelle où les IAA exercent leur profession. Cela peut comprendre un(e) directeur(trice), un(e) responsable, un(e) surveillant(e), un(e) conseiller(ère) ou une autre personne désignée par l'organisme. L'AIAANB soutient l'équipe de l'employeur mais n'en fait pas partie.

<sup>2</sup> Dans ce document, le terme *plan de développement* réfère à un processus documentaire formalisé conçu pour soutenir un(e) IAA à régler un PPP pour qu'elle ou il puisse continuer à fournir des services infirmiers sécuritaires, compétents, compatissants et conformes à l'éthique. La terminologie exacte varie selon l'employeur.

<sup>3</sup> L'utilisation excessive de congé de maladie ou de congé rémunéré est un problème d'emploi et devrait être réglé par l'employeur (à moins qu'elle soit liée à un problème d'aptitude professionnelle).

## Le rôle de l'AIAANB

Bien que les problèmes de pratique professionnelle sont gérées par l'employeur, l'AIAANB peut agir comme expert-conseil pour l'IAA ou l'employeur. En tant qu'organisme de réglementation, l'Association pourrait suggérer des ressources qu'un employeur peut inclure dans un plan de développement conçu pour répondre à un problème de pratique professionnelle. L'Association peut aussi offrir du soutien à l'IAA pendant l'élaboration du plan. Toutefois, l'Association ne développe pas, n'implémente pas et n'évalue pas un plan de développement au nom de quelconque employeur<sup>4</sup> et elle ne prend pas la défense de la (du) IAA concerné(e).

## Le rôle des IAA

Les IAA sont responsables en permanence de leur pratique professionnelle. En tant que professionnel(le)s responsables auto-régulé(e)s, les IAA sont tenu(e)s de prendre les dispositions nécessaires pour améliorer leur pratique professionnelle une fois qu'elles ou ils deviennent conscients d'un problème. De plus, les IAA sont responsables d'agir ([l'obligation de signaler](#)) si elles ou ils savent ou soupçonnent que la pratique professionnelle d'un collègue (quelle que soit sa désignation) est non sécuritaire ou non conforme à l'éthique. Les IAA doivent effectuer les démarches nécessaires pour s'assurer qu'elles ou ils et leurs collègues fournissent des soins sécuritaires; la conformité aux Normes de pratiques et au Code de déontologie l'exige.

## Le rôle de l'employeur

Les problèmes de pratique professionnelle peuvent s'étendre plus largement que l'IAA concerné(e). Ils peuvent affecter la prestation de soins sécuritaires au client, le travail d'équipe et le moral global du milieu de travail. Chaque PPP, peu importe lequel, mérite l'attention de l'employeur. Une fois au courant d'un PPP, l'employeur est responsable d'assurer la sécurité du public en mettant en place un plan de développement pour répondre au problème.

## La nature du problème de pratique professionnelle

Avant la création du plan visant à régler le problème de pratique professionnelle, il est important de comprendre la nature exacte du problème. Cela nécessite un examen de la pratique professionnelle et du contexte dans lequel elle a lieu, des conversations avec d'autres parties prenantes et une discussion avec l'IAA concerné(e). Une fois que les détails sont compris, il devient possible d'établir des buts réalistes et de mettre en place les bonnes interventions afin d'aider l'IAA à améliorer sa pratique professionnelle et de fournir des soins sécuritaires.

Parfois, le problème réel semble être un problème de pratique professionnelle; c'est pourquoi il est si important de bien comprendre le problème. Sans une compréhension complète du problème, le plan conçu pour le régler ne pourra pas réussir.

---

<sup>4</sup> De temps à autre, des employeurs ont exigé à un(e) IAA de discuter avec un conseiller en pratique professionnelle pour « auto-divulguer » leur erreur en milieu clinique. À moins que le problème de pratique professionnelle met le public en danger considérable et immédiat, l'Association ne peut agir sauf pour aider l'IAA à comprendre ses Normes de pratique, la (le) référer aux ressources en ligne ou l'inviter à demander leur employeur pour un soutien continu. Ces renseignements, quoique utiles, ne suffisent pas pour régler complètement un problème de pratique professionnelle. L'employeur est responsable du plan de développement, puisque l'Association n'a pas l'autorité de mettre en place un plan de développement au nom de l'employeur.

Prenez en considération l'exemple suivant. Un(e) IAA récemment embauché(e) en soins à longue durée a effectué plusieurs mauvais calculs en mesurant des médicaments, provoquant ainsi des erreurs. Dans un premier temps, l'employeur pensait que l'IAA avait besoin de soutien additionnel en matière de calcul et a pris des mesures pour lui fournir une formation. Toutefois, lorsque les erreurs ont continué, l'employeur s'est rendu compte que l'IAA avait de la difficulté à confier des tâches aux préposés en soins continus. Cela avait pour résultat de perturber sa charge de travail. Elle se faisait constamment interrompre lorsqu'elle administrait des médicaments et cela pouvait expliquer pourquoi elle faisait des erreurs.

## Le plan de développement

Il n'y a pas de façon unique de créer un plan de développement pour un(e) IAA avec un problème de pratique professionnelle. Les plans peuvent avoir divers formats et se présenter de plusieurs différentes façons. Pour en améliorer l'efficacité, l'Association suggère que le plan de développement soit créé en collaboration avec l'IAA et qu'il possède les éléments suivants :

- une date de début et de fin (ou de fin anticipée) clairement établie;
- une explication claire du (ou des) PPP;
- une liste précise des Normes de pratiques ou des éléments du Code de déontologie que le PPP est susceptible de violer;
- une description de l'impact (ou de l'impact potentiel) sur la sécurité (du client, de l'équipe, de l'organisation ou du public);
- une explication claire des changements de pratique attendus;
- une liste des ressources et des soutiens organisationnels qui seront fournis à l'IAA;
- une liste d'activités d'apprentissage;
- une description des méthodes d'évaluation des changements de pratique;
- un plan d'évaluation avec échéances.

Ces éléments ne sont qu'indicatifs et l'employeur devrait prendre avantage des outils compatibles avec leurs politiques organisationnelles. Peu importe l'outil, le but est de créer un plan qui soutient un changement de pratique, pour que l'IAA puisse continuer de fournir aux clients des soins sécuritaires, compétents, compatissants et conformes à l'éthique.

## L'évaluation des résultats

L'évaluation du plan de développement est l'un des aspects les plus critiques du processus. Il n'est pas possible de résoudre un problème de pratique ou d'évaluer l'ampleur des changements sans une évaluation compréhensive des résultats.

## Aviser l'AIAANB d'un problème de pratique professionnelle

Il n'existe aucune exigence contraignant un employeur à signaler à l'AIAANB la mise en place d'un plan de développement pour un(e) IAA<sup>5</sup> (Référez-vous à l'annexe A, *Problème de travail ou plainte?*).

Toutefois, il existe certaines situations où un employeur devrait songer à communiquer avec l'Association concernant un(e) IAA avec un PPP. Cela comprend des situations où un(e) IAA :

- ne veut ou ne peut pas effectuer ou maintenir avec succès les changements nécessaires à sa pratique afin de régler le problème<sup>6</sup>;
- a choisi de démissionner de son poste plutôt que de s'engager dans un plan de développement *ou* avant que résultats du plan de développement ne puissent être complètement évalués;
- a été licencié(e).

L'employeur a le devoir légal de signaler à l'AIAANB par écrit de ces faits, puisque le public peut être à risque si l'IAA avec le(s) problème(s) de pratique professionnelle non-résolu(s) exerce sa profession auprès d'un autre employeur.

## Initiation du processus de conduite professionnelle

Des cas de PPP plus sérieux, où un client a subi un important résultat clinique négatif ou qui implique un acte criminel, une mauvaise intention délibérée ou une mauvaise pratique à répétition qu'un plan de développement n'arrive pas à modifier, pourraient devoir être signalés à l'Association qu'ils soient traités par le [processus de conduite professionnelle](#). Les employeurs sont responsables de traiter les PPP plus sérieux dans le cadre de leurs politiques de travail **avant** de soumettre une lettre de plainte afin d'initier le processus de conduite professionnelle.

## Lettre de plainte

L'Association n'est pas permise d'agir sur la base de plaintes anonymes. Pour initier le processus, la direction exécutive/le registrariat doit recevoir une lettre de plainte signée qui lui est adressée. Au minimum, les éléments suivants doivent figurer dans la lettre de plainte :

- le nom complet de l'IAA concerné(e) et son numéro d'immatriculation, si possible;
- une description détaillée du PPP, y compris :
  - des exemples d'incidents particuliers, avec dates;
  - l'impact sur les clients (sans utiliser leurs noms), l'équipe ou l'organisation;
  - des exemples de cas précédents de comportements semblables<sup>7</sup>;
- une vue d'ensemble des actions prises par l'employeur pour régler le problème de pratique et la réponse de l'IAA à ces actions.

---

<sup>5</sup> Le signalement se fait dans le contexte du (des) problème(s) de pratique. Si le problème est important, est une violation du *Code criminel* du Canada ou entraîne (ou est susceptible d'entraîner) une blessure sérieuse chez un client ou un risque important au public, appelez l'Association pour obtenir du soutien et des directives.

<sup>6</sup> Les employeurs sont tenus à fournir un soutien raisonnable à l'IAA, ce qui signifie que, de temps à autre, les plans de développement doivent être modifiés afin d'assurer une mise en place réussie. Il n'est nécessaire de contacter l'Association que si l'IAA ne réussit pas à maintenir un changement *après* un ajustement raisonnable au plan.

<sup>7</sup> Des exemples de comportements semblables indiquent une tendance. Toutefois, si les comportements en question n'ont pas été traités par l'employeur plaignant, il est possible qu'ils ne puissent pas être considérés comme faisant partie de la lettre de plainte actuelle.

Une fois la lettre reçue, elle est révisée par la direction exécutive/le registrariat (ou une autre personne désignée) pour décider du bon processus pour traiter la plainte. La [Loi sur les IAA et les Règlements](#) autorisent la direction exécutive/le registrariat à :

- régler la plainte de façon informelle<sup>8</sup>;
- référer la plainte au Comité des plaintes;
- référer la plainte au Comité de discipline.

Le processus est choisi selon l'analyse des informations dans la lettre, la nature de la plainte et le risque au public qui lui est associé. Si le problème est référé au processus de conduite professionnelle ou au Comité de discipline et d'aptitude à exercer la profession, une enquête est déclenchée afin de chercher à comprendre le problème et un rapport sera dressé et déposé au comité concerné.

## Conclusion

Soutenir un(e) IAA afin qu'elle ou il change sa pratique professionnelle et qu'elle ou il puisse continuer de fournir des soins infirmiers sécuritaires, compétents, compatissants et conformes à l'éthique est l'un des aspects les plus critiques et difficiles de la responsabilité de l'employeur. Toutefois, si on réussit à le faire selon un processus et une intention claires, l'employeur et l'IAA peuvent continuer de respecter leurs obligations envers les clients et le public.

---

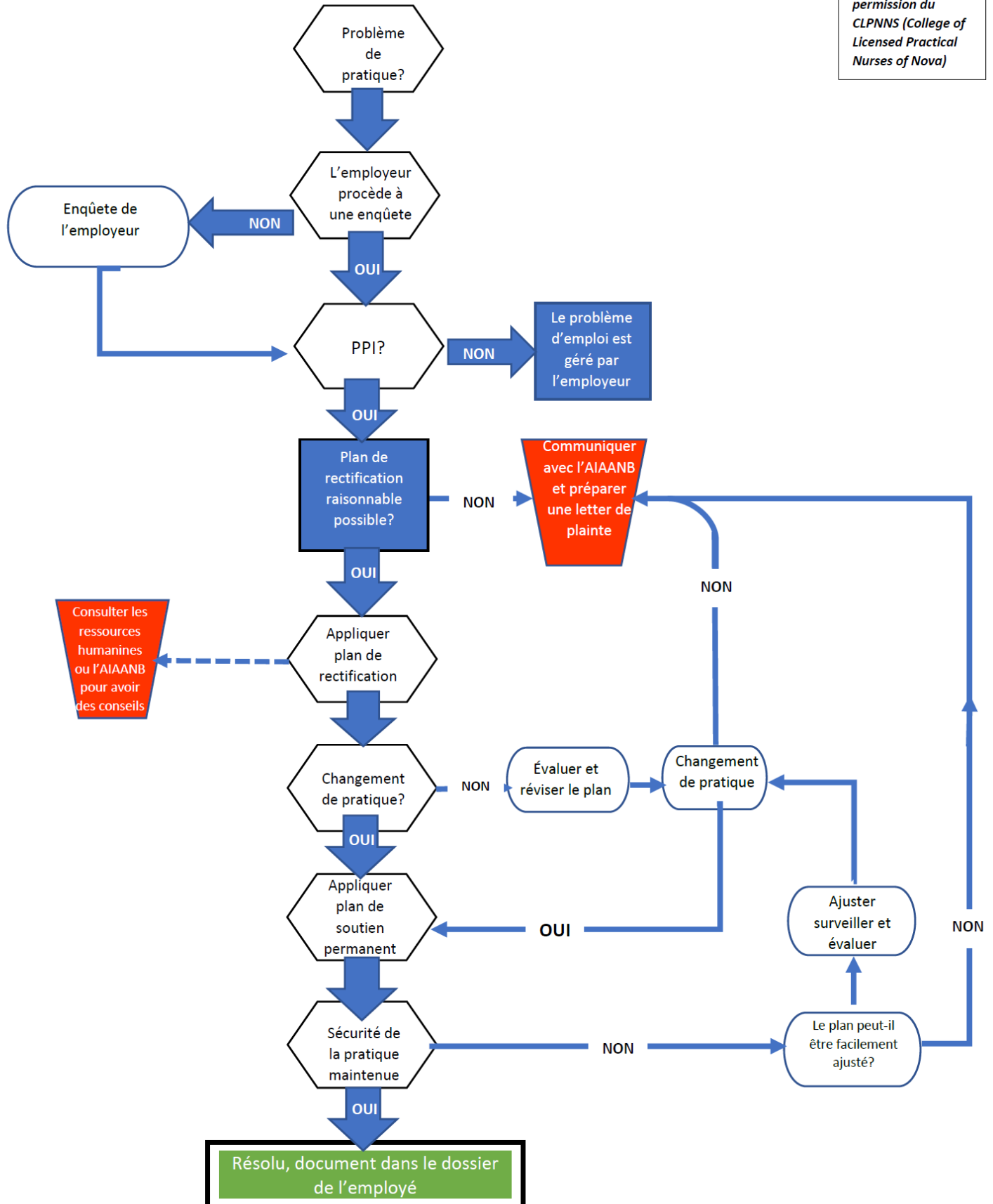
<sup>8</sup> La résolution informelle est un processus par lequel sont traités les problèmes de pratique ne nécessitant pas la formalité du processus de conduite professionnelle. Elle n'est utilisée que lorsque l'exige le meilleur intérêt de la partie répondante, de la partie plaignante, du public et de l'Association.



# Problème d'emploi ou plainte?

Annexe A

Adaptée avec permission du CLPNNS (College of Licensed Practical Nurses of Nova)



Association des infirmières et infirmiers auxiliaires autorisés du Nouveau-Brunswick  
384, rue Smythe, Fredericton (N.-B.) E3B 3E4  
Téléphone : 1-506-453-0747 Sans frais : 1-800-942-0222  
Télécopieur : 1-506-459-0503 Courriel : [practiceconsultant@npls.ca](mailto:practiceconsultant@npls.ca)  
Site Web: [www.anblpn.ca](http://www.anblpn.ca)