

# Processus de pilotage des performances

**AVALEMS et GVCMS**

Page 1/2

## **Contexte :**

« Dans le domaine des soins, la performance se définit comme "la capacité démontrée par une organisation ou par un service d'acquiescer les ressources infirmières nécessaires et de les utiliser d'une manière durable pour produire des services infirmiers qui améliorent efficacement les conditions des patients". (Dubois et al., 2013) »<sup>1</sup>

Afin de piloter les performances dans le contexte des soins longue durée, des CMS et des EMS, nous mettons plusieurs outils à disposition dont la Politique de développement des compétences, les modalités de développement des compétences et les référentiels de compétences permettant les évaluations et la création d'un portfolio.

**Cette thématique est traitée pour tous les domaines d'activités liées aux missions des EMS et des CMS et se veut donc interdisciplinaire.**

Chaque collaborateur est coresponsable du développement de ses compétences. Les responsables hiérarchiques veillent au pilotage des compétences dans leur équipe. Les souhaits de formation des collaborateurs ou les besoins exprimés sont insuffisants pour analyser les écarts de performances.

**A chaque demande de formation, une auto-évaluation devrait être effectuée par le collaborateur à l'aide du référentiel de compétences de sa fonction.**

Le processus de pilotage des performances proposé est un guide des données à analyser afin d'évaluer les écarts de performance, qui ne sont pas forcément liés à des manques de compétences. Il peut s'agir dans l'analyse et le plan d'action de repenser l'organisation ou d'autres facteurs qui influent la performance.

## **Objectif**

L'objectif de ce processus est de fournir des éléments **de pilotage des compétences** en maintenant et développant le niveau de compétences des professionnels en vue d'assurer des prestations adéquates et de qualité.

Ce pilotage n'est possible que si les données à disposition sont analysées et les écarts de performance clairement établis et priorités.

## **Personnes concernées :**

Tous les collaborateurs, tous les cadres (y compris responsables des ressources humaines) des EMS et des CMS du canton.

<sup>1</sup> [Performance des soins - Direction des soins - CHUV](#)

Rédigé par :	MJ Muller	Rédigé le	08.04.25
Approuvé par :		Diffusé le	
Document imprimé le			

## Procédure de pilotage des performances

Etapas	Responsable	Commentaires
<pre> graph TD     Start([Début]) --&gt; Step1[Analyse des écarts de performances]     Step1 --&gt; Decision1{Manque de compétences métier?}     Decision1 -- Non --&gt; Step2[Recherche de causes d'écart]     Decision1 -- Oui --&gt; Step3[Prioriser et valider les besoins et compétences]     Step2 --&gt; Step4[Validation des domaines de correction]     Step4 --&gt; Step5[Etablir un plan d'actions]     Step3 --&gt; Step6[Etablir un plan de développement de compétences]     Step5 --&gt; Step7[Mise en Oeuvre]     Step6 --&gt; Step7     Step7 --&gt; Step8[Evaluation des performances]     Step8 --&gt; Decision2{Performances atteintes?}     Decision2 -- Oui --&gt; End([Fin])     Decision2 -- Non --&gt; Step1     </pre>	Les cadres	<p><b>Début:</b>  <b>Les cadres recueillent les éléments suivants:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes légales</li> <li>- Directives cantonales</li> <li>- Evolution prescriptions</li> <li>- Orientations stratégiques et projets</li> <li>- Résultats d'audit, IQM, questionnaires de satisfaction</li> <li>- Evaluation référentiel de compétences</li> <li>- Evolution de la clientèle</li> <li>- Résultats des incidents et des plaintes</li> <li>- Demandes de formation avec autoévaluation du collaborateur</li> <li>- Entretiens de collaboration</li> <li>- ...</li> </ul> <p><b>Recherche des causes:</b>                  Lors d'écarts de performance, le réflexe est de cibler un manque de compétences. Or d'autres raisons plus structurelles peuvent expliquer l'écart de performance: organisation, gouvernance, processus, communication, etc... Ces causes possibles sont à analyser aussi.</p> <p><b>Plan de développement de compétences:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poser des objectifs à atteindre</li> <li>- Clarifier des publics cibles</li> <li>- Planifier (Périodes)</li> <li>- Prévoir un budget</li> <li>- Utiliser le maximum de modalités de développements de compétences: <a href="#">Les-Modalites-des-developpement-des-competences.pdf</a></li> </ul>

<b>Processus de pilotage des performances</b>		
<b>AVALEMS et GVCMS</b>		Page 2/2

### **Annexes :**

- Tous les documents liés à la PDDC [Politique de développement des compétences - Avalems et Politique de développement des compétences - Groupement valaisan des centres médico-sociaux](#)
- Article 24 de la CCT SLD [Convention collective de travail des soins de longue durée - Avalems](#)
- Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPPr) du 13 décembre 2002 [RS 412.10.fr](#)
- [RS 412.1 - Loi d'application de la loi fédérale sur la formation professionnelle - Canton du Valais - Recueil de la législation \(vs.ch\)](#) LALFPPr (article 91)
- [Financement de la formation professionnelle \(admin.ch\)](#)
- [Documentation Loi sur la formation continue \(admin.ch\)](#) (article 1, al. 2, let b)
- [La loi fédérale sur les professions de la santé et ses dispositions d'exécution sont en vigueur \(admin.ch\)](#) (article 29, al.1)
- [RS 417.4 - Loi sur la formation continue des adultes - Canton du Valais - Recueil de la législation \(vs.ch\)](#) (LFCA)
- [RS 805.1 - Loi sur les soins de longue durée - Canton du Valais - Recueil de la législation \(vs.ch\)](#) LSLD (art. 25, al. 2, let d et e) (art 37, al. 4, let e)
- [811.3 - Loi sur la mise à disposition des places de stage et d'apprentissage pour les professions non universitaires de la santé \(lexfind.ch\)](#)
- Directive du Département de la santé, des affaires sociales et de la culture concernant le financement des pouvoirs publics en faveurs des EMS [75c8ee12-afe2-4418-ae31-e38705d2600f \(vs.ch\)](#) article 5.2
- [Bases légales - Formation continue - vs.ch](#)
- [Initiative sur les soins infirmiers : mise en œuvre \(art. 117b Cst.\) \(admin.ch\)](#)
- [Performance des soins - Direction des soins - CHUV](#)

Rédigé par :	MJ Muller	Rédigé le	08.04.25
Approuvé par :		Diffusé le	
Document imprimé le			