

 **DIGNE DE CONFIANCE,**
à chaque instant

CADRE DE L'ÉTHIQUE

Centre intégré de santé et
de services sociaux de Laval

2025- 4e Édition



Québec 

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	3
Introduction	5
Les différents secteurs de l'éthique dans une organisation	6
Le processus général de prise de décision	7
Les dispositifs, les mécanismes et les instances en éthique	8
La mission, la vision et les valeurs du CISSS de Laval	8
Le code d'éthique	9
Le code d'éthique et de déontologie des administrateurs	9
La gestion des conflits d'intérêts, des fraudes et des irrégularités	10
L'éthique clinique et organisationnelle et le Centre d'éthique	10
Le mandat général du Centre d'éthique	11
La structure du Centre d'éthique	12
L'équipe de consultation en éthique clinique et organisationnelle	12
Le comité d'éthique préventive	13
Le comité aviseur	13
Le comité de gestion intégrée de l'éthique	13
Le groupe interdisciplinaire de soutien (GIS)	14
La diversité	14
La permanence du Centre d'éthique	14
Le comité de gouvernance et d'éthique du conseil d'administration	15
L'éthique de la recherche	15
Les politiques pertinentes en lien avec l'éthique	15
Conclusion	16
Annexe 1 - Organigramme des instances en éthique au CISSS de Laval	17
Annexe 2 - Questionnements éthiques dans les différents secteurs d'une organisation	18

Une publication de :

Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

1755, boulevard René-Laennec

Laval (Québec) H7M 3L9

Téléphone : 450 668-1010 poste 24228

Site Web : www.lavalensante.com

Rédaction

Marie-Eve Bouthillier, conseillère en éthique, CISSS de Laval

Révision

Service des communications

Diffusion

© Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval, 2025

Ce document peut être reproduit et communiqué au public par quelque moyen que ce soit à des fins éducatives ou non commerciales, à condition d'en mentionner la source. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation préalable du CISSS de Laval. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande à droitsdauteur.cisslav@sss.gouv.qc.ca.

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025 ISBN

978-2-550-82207-3 (version imprimée, 1re édition, 2018)

ISBN 978-2-555-00233-3 (PDF, 4e édition, 2025)

ISBN 978-2-550-96578-7 (PDF, 3e édition, 2023)

ISBN 978-2-550-93561-2 (PDF, 2e édition, 2022)

ISBN 978-2-550-82208-0 (PDF, 1re édition, 2018)

RÉSUMÉ

Chaque jour dans notre organisation, le personnel et les usagers font face à des décisions difficiles qui auront des impacts potentiels sur la vie et la qualité de vie des usagers et sur la qualité des soins et des services. Que ce soit en clinique, en recherche, en gouvernance ou en gestion, en face à face ou en équipe, le domaine de la santé et des services sociaux apporte son lot d'incertitudes et de conflits de valeurs qui nous plongent directement au cœur de l'éthique.

Il est essentiel pour les individus et les organisations de répondre adéquatement et efficacement aux préoccupations de nature éthique. Les problèmes éthiques, qui demeurent non résolus, entraînent inévitablement des écarts qui sont ressentis entre, d'une part, ce que nous souhaitons collectivement promouvoir comme valeur dans nos activités et services et, d'autre part, ce que nous avons réellement été en mesure d'accomplir. Nous en prenons conscience dans nos malaises lorsque nos décisions nous apparaissent avoir été coûteuses, néfastes ou démesurément risquées pour les usagers, le personnel, l'organisation et la société en général.

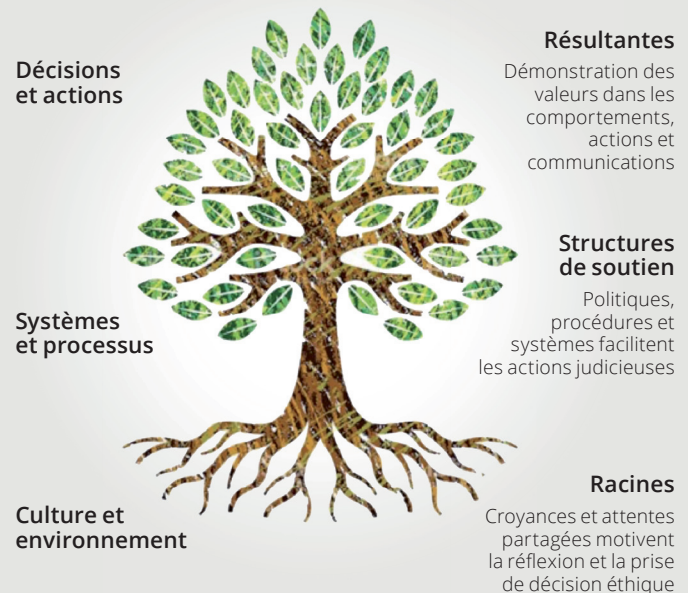
Ce cadre d'éthique regroupe tous les moyens et stratégies que se donne le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval pour assumer son rôle de leader dans la gestion et la promotion de l'éthique pour l'ensemble du personnel, des gestionnaires, des médecins, des résidents, des partenaires, des bénévoles, des usagers et de leurs proches.

Ce cadre passe en revue toutes les dimensions associées à l'éthique, qu'elles soient sous la forme d'un énoncé de valeurs (culture et fondements), d'un document normatif qui fait œuvre de mécanisme régulateur (ex. : politique sur les conflits d'intérêts, procédure de signalement des fraudes) ou d'une instance réflexive et consultative qui permet d'allouer un espace pour les processus et le dialogue devant soutenir la prise de décision éthique (ex. : une équipe


de consultation). Enfin, on y retrouve les structures développées pour les différents secteurs de l'éthique, dont l'éthique de la recherche, l'éthique clinique, l'éthique en contexte de diversité et l'éthique liée à la gouvernance et à la gestion (intégrité et conflits d'intérêts).

Dans la vision du CISSS de Laval, l'éthique revêt plusieurs dimensions intégrées comme l'illustre l'image de l'arbre ci-dessous¹ :

Éthique intégrée



¹ Tiré de : *Hamilton Health Sciences Ethics Framework, Office of Clinical & Organizational Ethics and the Hamilton Health Sciences Organizational Ethics Committee.*



Le CISSS de Laval appuie sa vision et sa mission sur une série de valeurs qui sont des idéaux sous-jacents à l'action. À cet égard, le CISSS de Laval a un code d'éthique fondé sur les valeurs jugées essentielles lequel s'adresse aux usagers, aux employés, aux stagiaires, aux bénévoles et à ceux qui exercent leur profession au sein de l'organisation. En vertu de la législation, son application s'étend aussi aux responsables et aux employés de toute ressource intermédiaire rattachée au CISSS de Laval. Enfin, le CISSS de Laval a élaboré un code d'éthique et de déontologie pour les administrateurs et une politique en matière de gestion des conflits d'intérêts.

En guise de soutien aux cas complexes, le CISSS de Laval a développé un Centre d'éthique qui s'occupe des questions éthiques en lien avec les pratiques cliniques et organisationnelles. Le Centre d'éthique est composé de personnes spécialisées en éthique sous la responsabilité de la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE). Le Centre d'éthique est composé de plusieurs éthiciens, stagiaires, étudiants à la maîtrise et au doctorat, professionnels de la santé et des services sociaux qui ont développé des compétences en éthique de même que des usagers partenaires. Le Centre d'éthique offre des services de consultation en éthique clinique et organisationnelle pour des cas complexes vécus par les intervenants, gestionnaires et hauts dirigeants, médecins, usagers et leur famille.

Il constitue un forum et un lieu de réflexion pour des

questions éthiques plus larges en lien avec l'organisation des services et des politiques du CISSS de Laval. Il agit en amont des problèmes par des mesures de sensibilisation, de promotion, de prévention et de gestion des risques éthiques. Il offre également du soutien pour l'aide médicale à mourir (AMM) par le biais du Groupe interdisciplinaire de soutien (GIS) et les éthiciens qui accompagnent les équipes qui reçoivent des demandes d'AMM. Quant aux questions touchant à la diversité et au pluralisme, le Centre d'éthique offre du soutien pour dénouer les impasses cliniques.

En somme, le Centre d'éthique assume le leadership de l'éthique clinique et organisationnelle dans tout le CISSS de Laval en proposant divers types d'intervention.

L'éthique de la recherche vise à encadrer les recherches scientifiques pour qu'elles soient respectueuses des êtres humains qui y participent. Le CISSS de Laval possède un comité scientifique et d'éthique de la recherche ainsi que des politiques qui gouvernent son exercice.

Enfin, le comité de gouvernance et d'éthique du conseil d'administration s'assure de l'amélioration continue de la qualité de la gouvernance et veille à ce que les pratiques de bonne gouvernance et d'éthique soient mises en oeuvre dans l'établissement.

INTRODUCTION

L'évolution constante de la science et les transformations qui surviennent tant dans le domaine de la santé et des services sociaux que dans toutes les autres sphères de la société, nous poussent à réfléchir sur nos manières de faire et d'être, ainsi qu'à réévaluer les processus d'analyse et de prise de décision quant aux services offerts à la population. Le pluralisme culturel et religieux, le vieillissement de la population, la recherche et les développements technologiques, et la rationalisation des coûts de la santé constituent des facteurs qui influencent nos pratiques et ils nous invitent à revoir nos priorités tout en assurant qu'elles font écho aux valeurs de l'organisation, celles des usagers et de la population que nous desservons.

Le processus d'agrément est un cycle continu d'apprentissage et d'amélioration. Dans ses plus récentes normes, l'éthique prend une place incontournable. Devant l'importance des questions éthiques, les organisations doivent définir les processus officiels de gestion des questions et préoccupations liées à l'éthique. Ainsi, les organisations doivent se doter de mécanismes ou d'outils qui aident, d'une part, le personnel à cerner les questions et les problèmes d'éthique, et d'autre part, à soutenir et orienter adéquatement les actions et les décisions ayant des répercussions éthiques. Ces outils et mécanismes doivent être connus par tous et ces derniers doivent savoir comment les mettre en œuvre. Il revient au personnel d'encadrement de l'organisme d'élaborer son cadre d'éthique avec l'appui du conseil d'administration et de s'assurer d'obtenir l'apport des usagers, des familles et de l'équipe.²

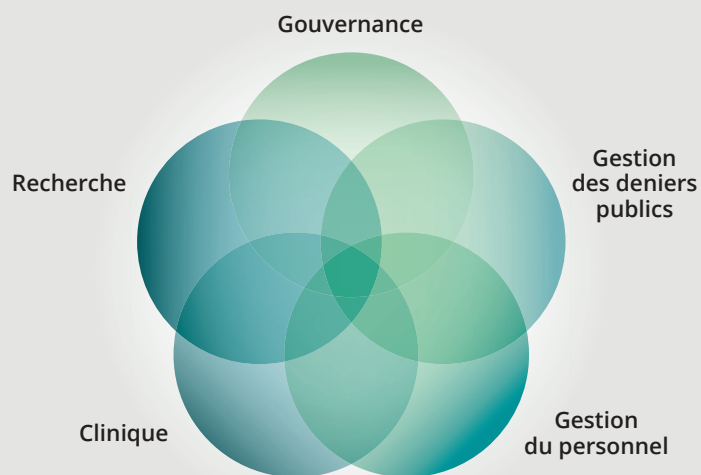
C'est dans cet esprit que le CISSS de Laval a décidé de mettre par écrit ses processus de gestion en matière d'éthique. Par l'élaboration d'un cadre d'éthique pour l'ensemble de l'organisation, il veut contribuer à améliorer la qualité des pratiques cliniques, de gestion et de la recherche tout en apportant des réponses aux questions et aux problèmes complexes qui lui sont soumis.

² Agrément Canada, QMentum, Normes leadership pour les visites qui commencent après le 1^{er} janvier 2018. Date générée 1^{er} février 2017, version 12.

LES DIFFÉRENTS SECTEURS DE L'ÉTHIQUE DANS UNE ORGANISATION

Dans une organisation, l'éthique englobe plusieurs secteurs, à savoir l'éthique de la recherche, l'éthique clinique, l'éthique de gouvernance et l'éthique de gestion. Ces différents secteurs sont en interrelation et les liens étroits entre eux doivent être pris en compte dans les mécanismes développés par l'organisation (voir la figure ci-dessous).

Secteurs de l'éthique dans une organisation



L'éthique de la gouvernance touche le conseil d'administration, mais aussi toutes les personnes ou instances régulatrices, administratives, professionnelles et cliniques concourant à l'atteinte d'objectifs collectifs. Par exemple : Direction générale, comité de direction, cadres supérieurs et intermédiaires, etc. Elle s'interroge sur la distribution des pouvoirs et des responsabilités entre les acteurs de la chaîne de gouvernance, elle questionne la dynamique des contre-pouvoirs institutionnalisés, elle s'intéresse au processus de reddition de comptes et à la qualité de l'infrastructure de régulation des comportements.

L'éthique de la gestion se penche d'abord sur la rigueur et l'intégrité de la gestion des deniers publics, elle concerne ensuite le climat de travail, les relations entre les employés, entre l'employeur et le personnel et les compétences à développer pour être un leader éthique. Elle se questionne aussi sur la qualité des conduites qu'adoptent les agents publics lorsque vient le temps de transiger avec les parties prenantes.

L'éthique clinique touche les situations complexes en lien avec la prestation de soins et de services. Fondamentalement relationnelle, l'éthique clinique vise à aider à identifier, analyser et résoudre les problèmes de nature éthique qui surviennent dans la pratique.

L'éthique de la recherche concerne la bonne conduite de la recherche, le respect des sujets qui y participent et l'intégrité scientifique des chercheurs.

L'annexe 2 du présent cadre présente des exemples de questions types qui, de manière un peu plus concrète, animent la réflexion éthique pour les différents secteurs énoncés ci-haut. Le code d'éthique du CISSS de Laval peut quant à lui être consulté pour avoir un aperçu des attitudes et conduites attendues en lien avec ces secteurs.

LE PROCESSUS GÉNÉRAL DE PRISE DE DÉCISION

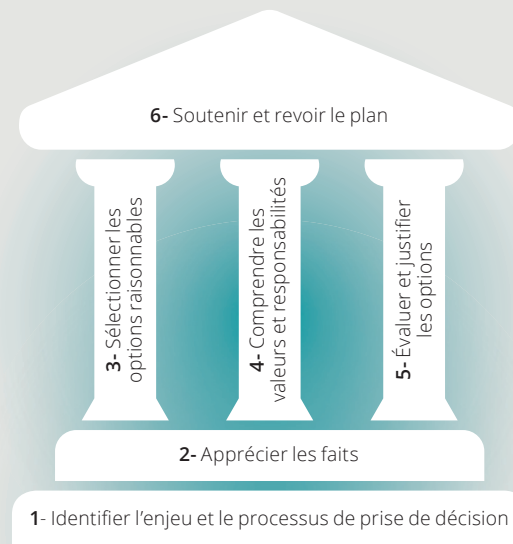
Face à ces questions, il importe de mettre en place différentes stratégies et mécanismes afin de répondre adéquatement à ces préoccupations de nature éthique. Ce cadre d'éthique propose un cadre général pour aborder les questions de nature éthique. Toutefois, ce cadre ne pourrait à lui seul tenir sans tous les autres mécanismes, ressources et processus qui sont passés en revue dans ce document.

Tout ce que nous faisons dans le quotidien des soins et services est fondé sur des valeurs. Parfois, ces valeurs peuvent entrer en conflit et conduire à des problèmes sur le plan éthique. Ces situations ont souvent des conséquences pour les personnes qui les vivent. Il est donc nécessaire de s'y intéresser et de mettre en place un processus de réflexion et de décision qui prendra en compte les différents points de vue et perspectives. Un tel processus de décision, clair et transparent, permettra à chacun d'avoir une voix au chapitre et de participer à la co-construction de la décision. L'idée n'est pas d'avoir un consensus ou de faire plaisir à tous. Il faut plutôt chercher la meilleure décision en situation qui permettra d'honorer les valeurs les plus importantes et les actions les plus susceptibles de permettre à tous de mieux vivre avec la décision. Ce processus neutre, inclusif, clair et transparent dans sa nature vise à soupeser les différentes options d'une situation complexe et à justifier celle qui semble la meilleure dans les circonstances.

On peut imaginer le processus de prise de décision éthique comme la construction d'une maison. Lorsque nous faisons face à un problème éthique, généralement nous avons une réaction spontanée qui souvent provient de nos émotions et de nos instincts. Toutefois, si nous en restons là, nous courrons le risque d'occulter des dimensions importantes du problème, notamment certains faits, les valeurs sous-jacentes, etc. C'est pourquoi un processus de prise de décision éthique débute par une fondation solide qui implique de connaître et comprendre la nature du problème, les faits pertinents

et les valeurs sous-jacentes. Le tout afin d'en venir à considérer les différentes options possibles avec leurs avantages et leurs conséquences. Ce travail itératif de soupeser les options et de rendre explicite les valeurs en jeu se fait à plusieurs, idéalement en interdisciplinarité, par le dialogue, la narrativité et la délibération. Le choix de l'option retenue sera l'œuvre d'une co-construction et d'un processus où chacun aura pu s'exprimer.

Prise de décision éthique



Étapes de la prise de décision éthique

- 1- Identifier l'enjeu et le meilleur processus** décisionnel incluant tous les acteurs concernés.
- 2- Apprécier les faits** pertinents, incluant le contexte, les perspectives des usagers et familles, et les préoccupations du personnel.
- 3- Sélectionner des options raisonnables** (préférentiellement plus que deux).
- 4- Comprendre les valeurs et les responsabilités** professionnelles, légales et morales.
- 5- Évaluer et justifier l'option** s'alignant le mieux aux principes, valeurs et responsabilités, et apportant le plus de bénéfices et le moins de torts.
- 6- Soutenir et revoir le plan**, identifier comment communiquer et documenter les décisions, tirer des leçons pour les cas futurs.

LES DISPOSITIFS, LES MÉCANISMES ET LES INSTANCES EN ÉTHIQUE

La mission, la vision et les valeurs du CISSS de Laval

La mission, la vision et les valeurs du CISSS de Laval servent de phare pour orienter les décisions et l'action auprès des usagers desservis et de la population.

La mission

La mission de l'établissement est de maintenir, améliorer et 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.

La vision

La vision du ministère de la Santé et des Services sociaux se définit par des soins de santé et des services sociaux accessibles et efficaces, qui s'adaptent aux besoins des Québécois. Dans une perspective de cohérence organisationnelle et pour orienter la façon de remplir la mission de l'établissement, le CISSS de Laval s'engage auprès de la population à :

Être digne de confiance, à chaque instant

Pour ce faire, nous offrons des soins et des services :

- accessibles
- sécuritaires
- pertinents
- personnalisés

Nous visons l'excellence, par l'apprentissage et l'amélioration continue.

Les membres de nos équipes sont attentionnés, compétents et engagés.

Nous avons une approche collaborative et de partenariat.

Les valeurs

Le CISSS de Laval désire répondre aux besoins de la population et des usagers en s'appuyant sur un ensemble de valeurs. Ces valeurs sont généralement conçues comme des idéaux ou des convictions qui structurent les comportements des acteurs. Ces valeurs doivent guider tant les relations avec la clientèle que la dynamique organisationnelle, les relations avec les partenaires et la dynamique de gestion. En ce sens, elles permettent d'orienter les pratiques qui ont cours au sein de l'organisation et de mettre en place des normes qui concourent à la réalisation de sa mission globale.

Les valeurs du CISSS de Laval constituent la pierre angulaire de la philosophie de gestion et d'intervention de l'établissement. Ces valeurs doivent être partagées et guider chacune des actions de tous les membres de l'organisation.

Audace : nous osons prendre des moyens ambitieux pour relever les défis et atteindre nos objectifs.

Bienveillance : nous prenons soin de soi et du bien-être des autres par nos attitudes, nos paroles et nos gestes empreints d'ouverture, de compréhension et de respect.

Collaboration : nous travaillons ensemble, en partenariat et en co-construction, afin de faire émerger l'intelligence collective pour le bien commun.

Innovation : nous faisons preuve de créativité pour faire progresser les pratiques au sein d'un environnement apprenant.

Ces valeurs organisationnelles sont les principes fondamentaux qui guident nos décisions et actions au quotidien. Elles donnent un sens au travail, façonnent notre culture organisationnelle et teintent nos comportements et attitudes.

Le code d'éthique

Un code d'éthique propose de manière réfléxive ce qui est attendu de la part des divers acteurs pour que s'établissent des liens de qualité entre des intervenants et des usagers. Il vise à susciter une réflexion positive sur la signification et sur la portée des droits des usagers et amener chaque établissement à traduire ces droits de manière concrète dans la perspective des valeurs de l'établissement.

Fondé sur les valeurs adoptées par le CISSS de Laval, le code d'éthique s'adresse aux usagers, aux employés, aux stagiaires, aux bénévoles et à ceux qui exercent leur profession au sein de l'organisation.

En vertu de la législation, son application s'étend aussi aux responsables et aux employés de toute ressource intermédiaire rattachée au CISSS de Laval. L'article 233 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* stipule que :

« Tout établissement doit se doter d'un code d'éthique qui indique les droits des usagers et les pratiques et conduites attendues des employés, des stagiaires, y compris les résidents en médecine, et des personnes qui exercent leur profession dans un centre exploité par l'établissement à l'endroit des usagers. L'établissement doit remettre un exemplaire de ce code d'éthique à tout usager qu'il héberge ou qui lui en fait la demande. »

Le code d'éthique est mis à jour de manière cyclique et diffusé par divers moyens. Par exemple, il est remis aux nouveaux employés lors de l'accueil, il est disponible au grand public et aux usagers via le site Internet du CISSS de Laval; des copies papier sont disponibles dans toutes les installations et il est accessible aux employés via l'intranet.

Le code d'éthique et de déontologie des administrateurs

Le code d'éthique et de déontologie des administrateurs vise à énoncer les conduites à promouvoir dans le cadre des fonctions d'administrateurs d'un CISSS. Chaque administrateur est appelé à développer un sens de l'éthique. Ceci est essentiel si l'on veut offrir des soins et services de qualité et si l'on veut renforcer le sentiment de confiance avec le public. Le CISSS de Laval a le souci de sa bonne réputation. Celle-ci repose sur le souci que chacun intègre dans son quotidien des comportements appropriés, avec l'ultime objectif de la qualité des soins et services à la population. Le conseil d'administration se place en soutien à cette démarche.

En plus du souci de développement et de promotion de l'éthique chez les administrateurs, le conseil d'administration se doit de développer des règles de déontologie qui encadrent la pratique des administrateurs et qui permettent de gérer tout manquement à cet égard.

Les objectifs du code d'éthique et de déontologie des administrateurs

Un code répond à plusieurs objectifs à l'égard des diverses parties prenantes avec lesquelles les administrateurs transigent. Ainsi, les objectifs du code d'éthique et de déontologie cherchent notamment à énoncer de manière claire les exigences en termes de transactions avec les acteurs tant à l'interne qu'à l'externe :

- assurer la transparence des règles communes;
- inspirer le sens des responsabilités dans les devoirs et obligations des administrateurs;
- motiver les administrateurs en donnant un sens à la mission de l'organisation et en définissant sa culture;
- définir des normes en matière de professionnalisme et de pratiques pour les administrateurs d'un établissement de santé et de services sociaux;
- véhiculer une image crédible et favorisant la confiance;
- signaler ses exigences à sa population, aux fournisseurs et aux sous-traitants.

L'ÉTHIQUE CLINIQUE ET ORGANISATIONNELLE ET LE CENTRE D'ÉTHIQUE

La gestion des conflits d'intérêts, des fraudes et des irrégularités

Le CISSS de Laval a une politique en matière de gestion de conflits d'intérêts ou de rôles. Le Centre d'éthique demeure un soutien accessible pour l'application de cette politique et pour les décideurs qui souhaitent réfléchir et approfondir certaines questions éthiques liées à leur fonction et aux politiques de l'organisation.

Le champ d'action de l'éthique concerne les décisions complexes en lien avec l'organisation et la prestation de soins et services. L'éthique cherche à éclairer l'agir humain dans son contexte vivant et à prendre la meilleure décision selon la situation. Quelle que soit la théorie qu'elle met en œuvre, l'éthique a comme finalité une décision moralement défendable qui honore l'intérêt supérieur de l'utilisateur et sa famille ainsi que le respect de la pratique professionnelle et organisationnelle. Elle implique une recherche d'équilibre entre plusieurs impératifs.


Il existe de nombreuses définitions de l'éthique tout comme il existe diverses définitions de ce qu'est la santé, le bonheur, le bien, le mal et le juste.

Par son approche critique, l'éthique va au-delà de l'opinion personnelle et de la réaction émotive. Elle cherche à analyser nos manières de vivre et de faire pour en arriver à prendre les meilleures décisions possible dans des situations données et à développer les arguments permettant de justifier ces choix.

La pratique de l'éthique vise à intégrer le souci et la réflexion dans l'organisation et la prestation des soins de santé et les services sociaux offerts aux usagers et à leurs proches.

Le processus que préconise l'éthique aide à répondre aux questions suivantes :

- Que devrais-je faire (quelles actions semblent les meilleures) ?
- Pourquoi devrais-je le faire (exploration des raisons derrière les décisions) ?
- Comment devrais-je le faire (quel plan d'action est le meilleur) ?



Réfléchir à ces questions aide à améliorer la prise de décision, à mieux argumenter les choix qui sont faits et à s'assurer de leur cohérence avec les valeurs en présence.

Pour ce faire, l'éthique met en œuvre les conditions nécessaires à l'exercice d'un jugement éthique inspiré de prudence qui tient compte des idéaux que sont les valeurs, les normes, la déontologie ainsi que le contexte dans lequel se déroule l'action. De plus, l'éthique clinique doit intégrer les aspects interculturels et religieux. Ceux-ci constituent des dimensions incontournables dans notre société qui accueille de plus en plus d'immigrants de toute provenance, ce qui change de façon inéluctable le portrait démographique lavallois.

Le Centre d'éthique, sous la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique, offre des services de consultation en éthique pour les personnes aux prises avec des problèmes complexes, des dilemmes ou des questionnements difficiles sur le plan de l'éthique liés à l'organisation et la prestation de soins et de services. Ce service vise aussi à organiser des activités de promotion, de formation, de sensibilisation et d'enseignement à l'éthique au sein du CISSS de Laval. Le Centre d'éthique, via ses instances, mène également des réflexions approfondies sur des sujets qui touchent spécifiquement les politiques et l'organisation des services (ex. : niveaux d'intervention médicale, nutrition en fin de vie, interculturelisme, etc.).

Le mandat général du Centre d'éthique

- Agir à titre de leader de l'éthique en favorisant l'intégration de l'éthique au sein de la culture organisationnelle.
- Offrir des services de consultation en éthique clinique et organisationnelle.
- Soutenir le CISSS de Laval en lien avec l'aide médicale à mourir.
- Contribuer au développement et au transfert des connaissances et des compétences en éthique par l'enseignement, la recherche et par des activités de sensibilisation et de promotion.
- Participer à la mission universitaire et au rayonnement de l'organisation.
- Dans une visée préventive, mettre en place des mécanismes de gestion des risques éthiques.

Le cadre de référence du Centre d'éthique s'inspire de :

1. **IntegratedEthics®⁴** : une approche de gestion de l'éthique développée par le *National Center for Ethics in Health Care* du *US Department of Veterans Affairs*. Cette approche a comme objectif ultime l'amélioration continue de la qualité éthique dans une organisation;
2. la stratégie *Hub & Spokes*⁵ : celle-ci s'élabore autour des principes d'intégration, de viabilité et de responsabilité. Elle permet de créer un climat éthique dans tous les rouages d'une organisation et de renforcer les compétences en éthique de son personnel. Conséquemment, les divers acteurs du CISSS de Laval développent de meilleures aptitudes et connaissances tout en améliorant la qualité des soins et services au public.

En somme, le Centre d'éthique assume le leadership de l'éthique en proposant divers types d'intervention (consultation, activités de réflexion et de délibération, médiation, formation, gestion des risques éthiques, élaboration de politiques, enseignement, recherche, etc.), et ce, à tous les niveaux de l'organisation (clinique, organisationnel, populationnel) et dans toutes ses missions.

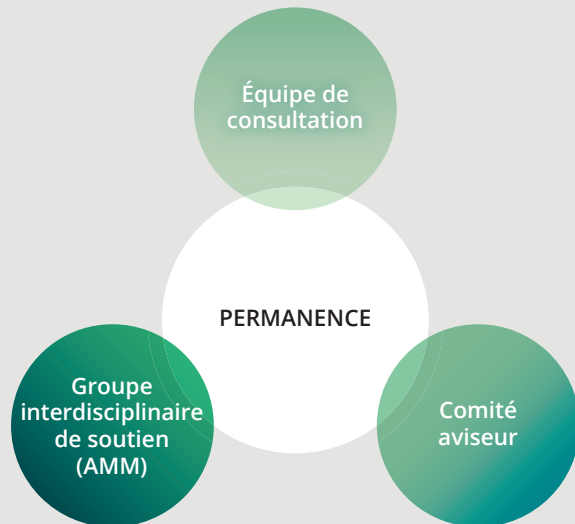
⁴ National Center for Ethics in Health Care (2020), *IntegratedEthics*, U.S. Department of Veterans Affairs, repéré à <https://www.ethics.va.gov/integratedethics.asp>

⁵ MacRae, S., Chidwick, P., Berry, S., Secker, B., Hébert, P., Shaul, R. Z., ... & Singer, P. A. (2005). Clinical bioethics integration, sustainability, and accountability: the Hub and Spokes Strategy. *Journal of Medical Ethics*, 31(5), 256-261.

La structure du Centre d'éthique

Le Centre d'éthique est composé de plusieurs éthiciens (permanence) qui animent une équipe de consultation constituée de stagiaires, d'étudiants à la maîtrise et au doctorat, de professionnels de la santé et des services sociaux qui ont développé des compétences en éthique, de même que des usagers partenaires. Le Centre d'éthique assure aussi la coordination et le fonctionnement du groupe interdisciplinaire de soutien (pour l'aide médicale à mourir). Ces instances sont interdisciplinaires et constituent des ressources disponibles pour l'ensemble du CISSS de Laval. Il est possible de les consulter les jours ouvrables en appelant au Centre d'éthique. Un numéro d'urgence est disponible au besoin. Le Centre bénéficie également du soutien stratégique d'un comité aviseur, lequel est intégré dans le comité de direction du CISSS de Laval.

Les instances du Centre d'éthique sous la DQEPE



L'équipe de consultation en éthique clinique et organisationnelle

L'équipe de consultation répond aux demandes de consultation de personnes, d'équipes et de services du CISSS de Laval de même qu'à celles des usagers et de leur famille. Elle se veut proche des milieux de pratique et de décision. Fonctionnant selon le modèle *Hub & Spokes* décrit précédemment, l'équipe de consultation a comme objectif d'aider les personnes à réfléchir et à prendre les meilleures décisions possible quant aux problèmes éthiques. L'équipe de consultation se concentre tant sur les cas spécifiques (éthique clinique) que sur les thématiques plus larges (éthique clinico-organisationnelle). En ce sens, elle soutient les demandeurs lorsque la prise de décision est difficile ou lorsqu'ils font face à une impasse. Pour ce faire, diverses méthodes sont utilisées (dialogue, recherche, analyse, médiation, élaboration de lignes directrice, etc.) selon leur potentiel à résoudre la situation problématique.

Les interventions de l'équipe de consultation visent l'amélioration de la qualité des soins et des services par l'intégration du souci éthique dans la pratique et les décisions.

En plus d'aider à résoudre les situations complexes sur le plan éthique, l'équipe constitue un lieu de gestion des risques éthiques. Elle mène des travaux visant à identifier (diagnostic éthique, révision systématique des consultations), à prioriser et à travailler à la diminution des risques éthiques par divers moyens, en collaboration avec d'autres secteurs d'activités.

L'équipe vise par ces interventions des changements organisationnels tant culturels que structurels. Elle se veut aussi un forum de réflexion et de communication ouvert aux questionnements et aux problèmes éthiques provenant des différents regroupements programme/clientèle et des autres instances de l'organisation (ex. : conseils professionnels, table des chefs, comité de direction, etc.). La tâche de l'équipe consiste à mener des réflexions sur des sujets qui préoccupent l'organisation et à émettre des avis qui permettent d'éclairer la prise de décision, particulièrement dans des situations où aucune balise n'existe. L'équipe ne dicte pas aux décideurs la bonne décision, mais favorise un soutien dans la recherche de la meilleure décision dans les circonstances.

En plus de la gestion des risques éthiques et de l'élaboration d'avis, l'équipe a comme mandat d'assurer un rôle éducatif et de sensibilisation en matière d'éthique, de diversité et d'interculturalisme et, de soutenir l'élaboration de politiques pour qu'elles intègrent ces dimensions. Selon le cas, il s'agit de répondre de façon éclairée et harmonisée aux demandes d'accommodement (personnalisation des soins) effectuées par la clientèle et de construire une expertise en documentant les actions et les prises de décision en matière d'intervention en contexte de diversité.

Par divers moyens, l'équipe de consultation sensibilise et éduque les milieux à l'importance des considérations éthiques dans la prise de décision et l'administration des services de santé et sociaux. Par différentes activités, l'équipe assure sa visibilité au sein du CISSS de Laval, fait connaître ses rôles et son fonctionnement et contribue au développement de l'éthique dans la culture de l'organisation.

Étant consultative, l'équipe ne peut se substituer aux responsables de la décision. Les personnes qui y font appel peuvent, à leur gré, accepter ou refuser de donner suite aux recommandations. Le recours à l'équipe de consultation est facultatif.

Le comité aviseur

Le comité aviseur du Centre d'éthique procure une structure de gouvernance à un niveau stratégique qui permet de mieux intégrer, orienter et soutenir l'éthique dans tous ses aspects (décisions, système/processus, gestion des risques, culture et environnement). Le comité aviseur est intégré au comité de direction qui met ce point à l'ordre du jour de manière statutaire. Le comité aviseur est animé par la responsable du Centre d'éthique. Le registre des consultations du Centre d'éthique de même que les résultats des révisions systématiques sont transmis périodiquement au comité de direction afin de tenir à jour les tendances sur les enjeux, les défis et les risques éthiques rencontrés par l'organisation. Le rapport annuel du Centre d'éthique y est également envoyé. Cette information est utilisée afin de faciliter et d'orienter l'amélioration continue de la qualité. Le comité aviseur, au même titre que les autres instances, a le mandat de s'assurer de la promotion du présent cadre conceptuel.

Le groupe interdisciplinaire de soutien (GIS)

Telle que définie par la *Loi concernant les soins de fin de vie*⁶, l'aide médicale à mourir (AMM) est un *soin consistant en l'administration de médicaments ou de substances par un médecin à une personne en fin de vie, à la demande de celle-ci, dans le but de soulager ses souffrances en entraînant son décès*. Le GIS offre un soutien clinique, administratif et éthique de proximité aux professionnels de la santé impliqués dans l'offre de service de l'AMM.

Deux objectifs encadrent les fonctions de ce groupe :

- le soutien aux équipes interdisciplinaires dans le cheminement clinico-administratif de toute demande d'aide médicale à mourir, aussi bien en établissement que hors établissement;
- le soutien aux décideurs de l'établissement quant à l'assurance de la qualité et de la disponibilité des ressources.

Le GIS est sous la responsabilité du président-directeur général ou de la personne désignée par celui-ci, ici la responsable du Centre d'éthique. Le GIS peut, dès le début d'une demande d'AMM, être mis à contribution pour soutenir les démarches du médecin et de l'équipe soignante ou être interpellé à tout moment dans le processus de la demande.

La permanence du Centre d'éthique

L'ensemble des activités du Centre d'éthique est coordonné par la cadre-conseil en éthique, soutenue par une équipe d'éthiciens cliniques et organisationnels. En plus de coordonner les divers comités et instances, ces personnes dirigent les consultations en éthique clinique et en éthique organisationnelle et coordonnent les demandes d'aide médicale à mourir afin d'assurer une réponse qui correspond aux exigences légales et éthiques.

Les éthiciens supervisent également des stagiaires en éthique clinique et plusieurs étudiants à la maîtrise et au doctorat sont dirigés par la responsable du Centre d'éthique et plusieurs d'entre eux réalisent leur projet au CISSS de Laval.



LE COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (L.R.Q., c. S-4.2), tout établissement doit instituer un comité de gouvernance et d'éthique. De façon générale, les responsabilités du comité consistent à s'assurer de l'amélioration continue de la qualité de la gouvernance et que les pratiques de bonne gouvernance et d'éthique soient mises en œuvre dans l'établissement et par le conseil

d'administration. Le CISSS de Laval a mis en place ce comité qui relève du conseil d'administration. Le comité de gouvernance et d'éthique travaille de concert avec le comité avisé et le Centre d'éthique pour s'assurer que l'éthique (notamment le présent cadre d'éthique) s'intègre auprès des administrateurs et à tous les autres niveaux de l'organisation.

L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche est un secteur de l'éthique qui vise à encadrer les recherches scientifiques pour qu'elles soient respectueuses des êtres humains qui y participent. Pour ce faire, des comités d'éthique de la recherche (CÉR) sont mis en place et veillent, à l'aide d'un cadre normatif, à l'intégrité scientifique et à la bonne conduite des recherches. Le CISSS de Laval possède un CSÉR (comité scientifique et d'éthique de la recherche) et un règlement qui gouvernent son exercice (046-2017-DAEUR Politique sur la conduite responsable et l'intégrité en recherche).

Un guichet unique a été créé pour faciliter l'évaluation scientifique, éthique et financière, ainsi que la convenance institutionnelle des projets de recherche.

LES POLITIQUES PERTINENTES EN LIEN AVEC L'ÉTHIQUE

Le CISSS de Laval a des politiques qu'il est important de connaître en lien avec l'éthique. Ces politiques en vigueur se retrouvent sur l'intranet (onglet « Notre CISSS ») :

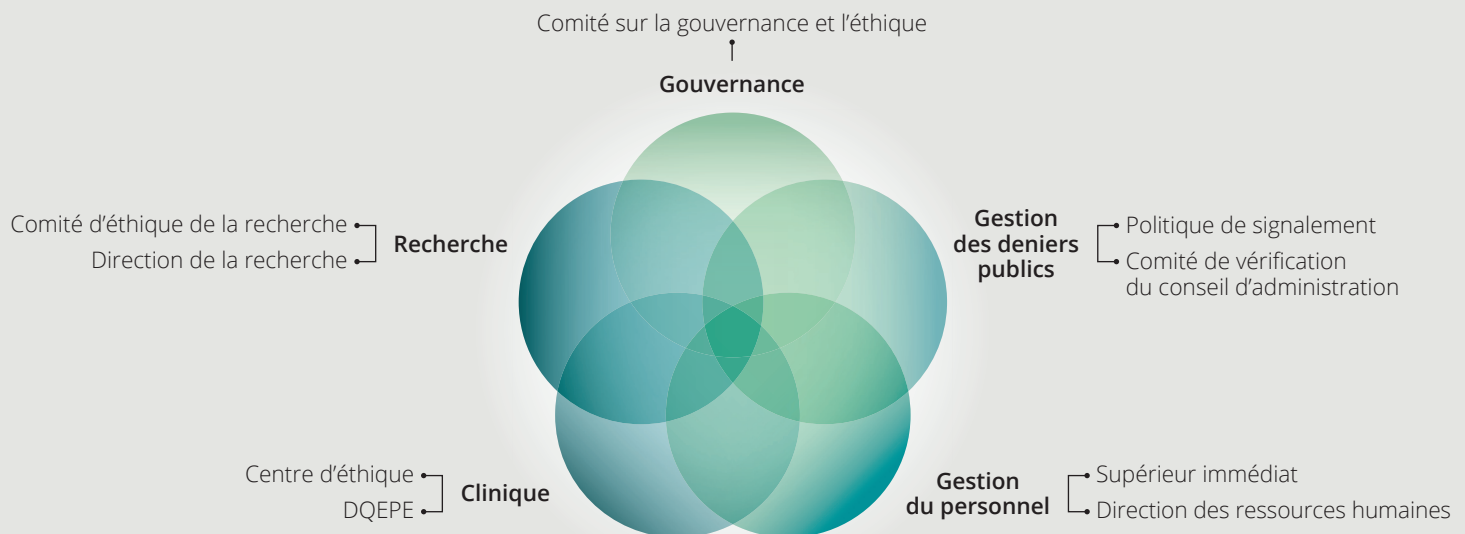
- lignes directrices encadrant l'utilisation des moyens technologiques par les usagers et les visiteurs;
- politique sur la gestion des conflits d'intérêts, la double rémunération, l'incorporation des chercheurs;
- politique relative aux soins de fin de vie;
- règlement sur le signalement de fraude et d'irrégularités à la Direction des ressources financières.

CONCLUSION

L'ensemble des dispositifs associés à l'éthique et décrits dans ce cadre d'éthique témoigne de l'engagement concret et soutenu du CISSS de Laval pour aider tous les acteurs à intégrer l'éthique dans la culture organisationnelle. Cette politique englobe toutes les dimensions associées à l'éthique, qu'elles soient sous la forme de valeurs, de normes, d'instances réflexives ou stratégiques en soutien à la prévention, à la prise de décision ou la gestion des risques éthiques. Ces dispositifs s'appliquent à l'ensemble des personnes œuvrant au CISSS de Laval ainsi qu'aux différentes instances le composant.

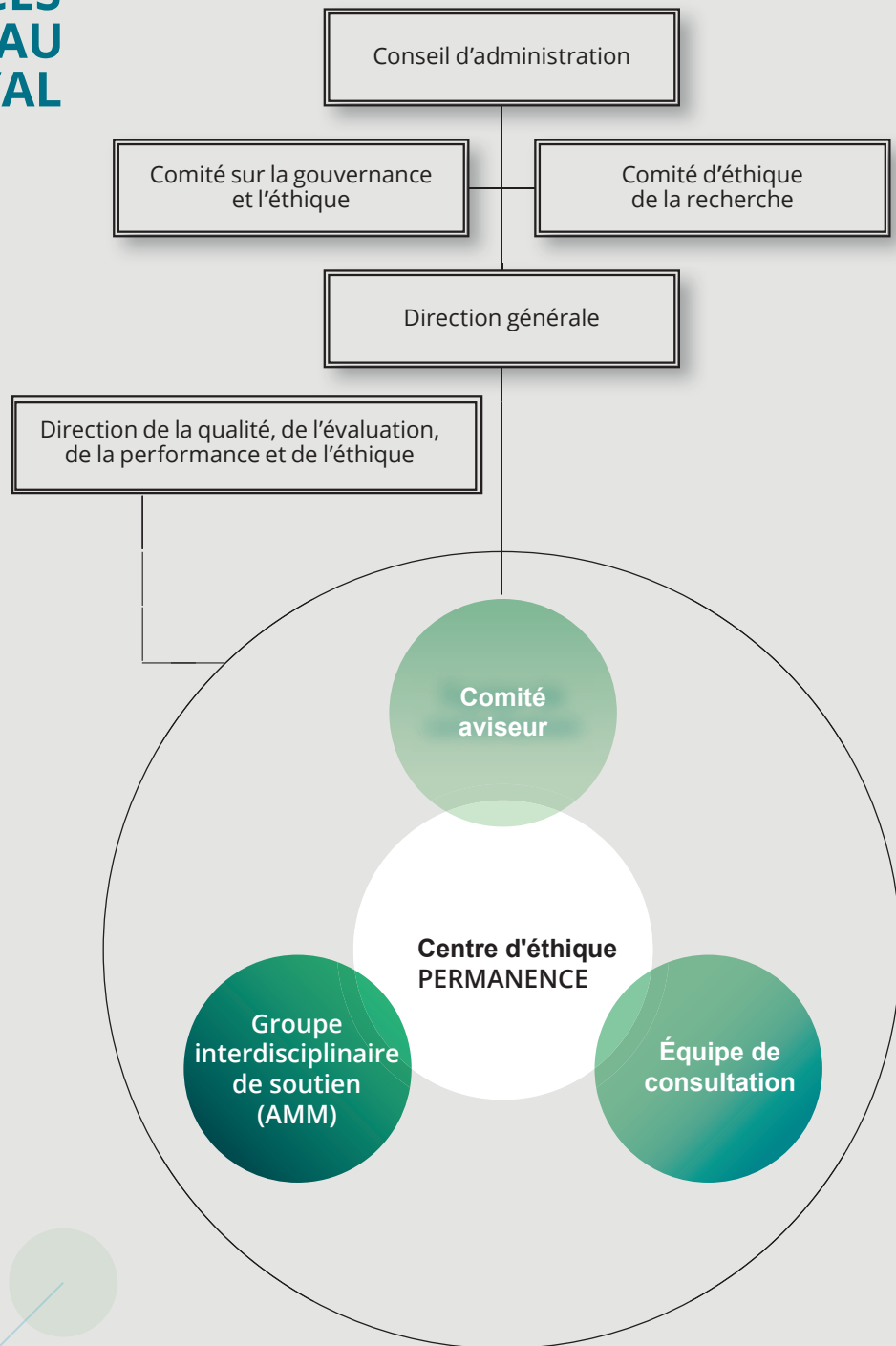
En synthèse, nous résumons dans un schéma visuel concret à qui ou à quelle instance il faut s'adresser selon que l'on rencontre une question en lien avec les différents secteurs de l'éthique mentionnés précédemment.

Schéma synthèse :
à quelle instance s'adresser pour une question éthique en lien avec les différents secteurs



Nous espérons que cet encadrement saura répondre aux besoins des personnes concernées et qu'il permettra de respecter tout un chacun en tant que prestataires de soins et services.

ANNEXE 1 – ORGANIGRAMME DES INSTANCES EN ÉTHIQUE AU CISS DE LAVAL



ANNEXE 2 – QUESTIONNEMENTS ÉTHIQUES DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS D'UNE ORGANISATION

Afin de toujours garder en tête les préoccupations éthiques importantes de chacun des secteurs, ce cadre d'éthique propose des questions types pour amener une réflexion en continu sur les risques éthiques et leur gestion dans une optique d'amélioration continue.

Éthique et gouvernance

- Comment évaluez-vous la qualité de la culture de gouvernance au CISSS de Laval (confiance, collaboration, respect, responsabilité, transparence, intégrité, probité, professionnalisme, leadership, exemplarité)?
- Comment évaluez-vous la qualité de la structure de gouvernance au CISSS de Laval (cadre normatif, dispositif, mécanisme, audit et vérification, surveillance, contrôle, procédures, comité)?
- La compétence éthique est-elle un critère important pour faire partie du cercle de la direction du CISSS de Laval? Avons-nous des membres du comité de direction qui sont exemplaires à ce niveau?
- Est-ce que toutes les parties prenantes de la chaîne de gouvernance connaissent bien leur mission, leur marge de manœuvre, leurs pouvoirs, leurs responsabilités et leurs devoirs en termes de reddition des comptes?
- Est-ce que le jeu d'équilibre des contre-pouvoirs est assumé et efficace?

Éthique et gestion des deniers publics

- Est-ce que la bonne gestion des deniers publics est une priorité au CISSS de Laval
- Existe-t-il des moyens de s'assurer que l'argent qu'octroie le gouvernement est toujours utilisé pour maximiser la plus-value sociale?

- Les employés dans les différents services sont-ils sensibles à l'importance qui doit être accordée à la bonne gestion des deniers publics? Ont-ils les compétences éthiques pour résister aux tentations de corruptions et de conflits d'intérêts?
- Les risques d'inconduite sont-ils connus? Les fonctions à risque et les situations à risque ont-elles été identifiées?
- De façon concrète, quels sont les stratégies et les outils en matière de :
 - lutte contre la corruption?
 - conflits d'intérêts?
 - encadrement des relations avec des lobbyistes (groupes de pression)?
- Comment améliorer la responsabilisation des employés à l'égard de la bonne gestion des marchés et des deniers publics?

Éthique et gestion de l'offre de service

- Comment améliorer la qualité des relations entre les employés et les usagers?
- Dans la relation avec la clientèle, les employés agissent-ils de manière éthique?
- Ont-ils le sens de l'équité, du respect, de l'écoute, de l'ouverture, de la compassion? Sont-ils en cohérence avec les valeurs de l'organisation?
- Quelles sont les conduites problématiques que l'on constate dans la relation avec la clientèle? Pourquoi (priorisation, conflits d'intérêt, maltraitance, surinvestissement, absentéisme, présentéisme, mauvaise utilisation des ressources, incompétence ou non-mise à niveau, etc.)?
- Le personnel est-il bien outillé pour traiter avec des clientèles plus vulnérables (maladie mentale, grands accidentés, enfants en fin de vie, etc.)?
- Quels groupes d'employés sont le plus à risque d'inconduites? Pourquoi?

- Est-ce qu'il y a des situations d'intervention avec les usagers qui sont plus à risque d'inconduites?
- Est-ce que les employés tiennent compte de l'équité et de l'allocation des ressources lorsqu'ils interviennent auprès d'un usager? Sont-ils conscients du facteur coût et l'intègrent-ils dans leurs décisions?
- Quelles sont les plus grandes préoccupations sur le plan de l'éthique à l'égard des usagers et de leur famille? Pourquoi?
- Quoi faire pour améliorer la qualité de la relation avec la clientèle?
- Les gestionnaires aident-ils les employés qui font face à des dilemmes ou enjeux éthiques en ce qui concerne des transactions avec les usagers?

Éthique et gestion du personnel

- Quelle est l'évaluation de la qualité du climat de travail?
- Les membres du CISSS de Laval ont-ils un sentiment d'appartenance fort pour leur organisation? Sont-ils fiers de travailler pour le CISSS de Laval?
- Les membres du CISSS de Laval se sentent-ils respectés par l'organisation?
- La direction est-elle à l'écoute des besoins de ses employés?
- Est-ce que les relations entre collègues sont de qualités?
- Est-ce que les relations entre les différentes professions sont fluides?
- Quel type d'inconduites retrouve-t-on au niveau des relations entre pairs?
- Est-ce que les gestionnaires interviennent adéquatement pour limiter ces inconduites? Sont-ils alignés sur le courage de gestion?
- Les gestionnaires ont-ils les compétences nécessaires pour diriger leurs équipes? Quelles compétences devraient-ils développer?
- Quoi faire pour améliorer la qualité du climat organisationnel?
- Y a-t-il des normes et politiques nécessaires?

Éthique clinique

- Est-ce que les soins et services offerts sont toujours appropriés considérant les besoins et la condition?
- Est-ce que les personnes œuvrant auprès des usagers et des familles vivent des conflits de valeur en lien avec la prestation de soins et services et qui génèrent des malaises?
- Vivent-elles de la détresse morale? Pourquoi? Quelles stratégies sont utilisées pour y remédier?
- Les usagers et leur famille ont-ils l'occasion de participer aux décisions qui les concernent? Ont-ils droit de parole? Est-ce que le tout se fait en partenariat? Est-ce que les valeurs des personnes impliquées sont considérées? Quelle est la place des proches lors d'un consentement substitué?
- Y a-t-il un risque d'acharnement thérapeutique?
- Comment les décisions relatives à la fin des soins (ex. : retrait d'un respirateur) ou des services (fermeture d'un dossier chez un usager vulnérable) sont-elles prises?
- Y a-t-il des approches appropriées en fin de vie, par exemple lors d'une demande d'aide médicale à mourir ou face au soulagement des souffrances?
- Comment l'intervention en contexte de diversité est-elle abordée?

Éthique de la recherche

- Est-ce que les chercheurs connaissent le cadre réglementaire de l'éthique de la recherche?
- L'établissement est-il vigilant dans ses processus d'évaluation et de suivi pour les recherches les plus à risque?
- Les membres des comités d'éthique de la recherche et les chercheurs reçoivent-ils de la formation continue afin de développer leurs compétences en matière d'éthique et d'intégrité scientifique?



Mise a jour : janvier 2025

Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique