

## **OBJECTIFS DU STAGE ET COMPÉTENCES À MAITRISER**

### **Objectifs généraux du stage**

**Objectif 1** : Comprendre la dynamique, la complexité et la gestion d'une organisation de santé

**Objectif 2** : Développer ou maîtriser certaines compétences liées à l'exercice du métier de gestionnaire dans une organisation de santé.

**Objectif 3**: Porter une réflexion critique sur ses compétences de gestionnaire.

Le stagiaire devra identifier les moyens concrets à mettre en place (plan de développement des compétences) afin de consolider ses forces et améliorer ses faiblesses (ex : formation additionnelle créditée ou formation continue non créditée, abonnement à une ou des revues en gestion, inscription à une ou des associations professionnelles, participation à des congrès scientifiques ou professionnels, entente avec un mentor ou un coach). Cet exercice contribue à l'employabilité du stagiaire et l'aide à se préparer pour son futur emploi. Afin de soutenir sa réflexion, le stagiaire est invité à compléter le test d'autoévaluation LEADS. Ce test doit être complété avant et après le stage.

Le stage est d'une durée de 4 mois au cours duquel le stagiaire doit participer activement à la vie de l'organisation d'accueil et être responsable de l'exécution d'un mandat confié par le chargé d'enseignement clinique (CEC).

L'atteinte des objectifs du stage est liée à la maîtrise de compétences qui sont évaluées à mi-parcours et à la fin du stage. Cette évaluation couvre l'ensemble des 8 compétences ciblées par le programme de formation.

## **COMPÉTENCE C1**

<b>Réaliser une analyse stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En manifestant une pensée systémique et critique</li><li>▪ En créant un climat de créativité propice aux changements systémiques</li><li>▪ En explorant l'environnement interne et externe pour relever les idées, les pratiques exemplaires et les tendances nouvelles</li><li>▪ En proposant des initiatives stratégiques</li></ul>
<b>Dans ces situations professionnelles authentiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Participation à des comités de gestion (divers niveaux de prise de décision)</li><li>▪ Contribution à un projet de changement organisationnel</li><li>▪ Direction d'une équipe</li></ul>

**APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES**

1.1 Utiliser les modèles d'analyse stratégique	3.1 Exécuter
1.2 Analyser les dynamiques des stratégies émergentes	4.3 Attribuer (un point de vue, des préjugés, etc.)
1.3 Analyser les intérêts et les comportements des parties prenantes	4.3 Attribuer (un point de vue, des préjugés, etc.)
1.4 Proposer des initiatives stratégiques à partir des analyses de contexte	6.3 Produire (résultat)
1.5 Élaborer un modèle logique	6.3 Produire (résultat)
1.6 Cibler les données pertinentes	4.1 Différencier (les parties)
1.7 Concevoir des plans de mise en œuvre des initiatives stratégiques	6.3 Produire (résultat)
1.8 Appliquer les principes et méthodes de gestion de projets	3.2 Implanter

## COMPÉTENCE C2

<b>Assurer l'efficacité des opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En analysant les paramètres de conception d'une organisation en transformation</li> <li>▪ En adoptant une démarche systématique dans la gestion des projets</li> <li>▪ En adoptant les pratiques exemplaires dans la gestion des processus cliniques et logistiques</li> <li>▪ En mettant en œuvre des méthodes adéquates d'organisation du travail</li> </ul>
<b>Dans ces situations professionnelles authentiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation aux activités de révision des processus</li> <li>▪ Élaboration d'un plan de projet de réorganisation clinique ou logistique</li> <li>▪ Contribution à un projet de changement organisationnel</li> </ul>

**APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES**

2.1 Analyser les processus cliniques et logistiques	4.1 Différencier (les parties)
2.2 Cartographier les parties prenantes concernées par le changement organisationnel	4.3 Attribuer (un point de vue, des préjugés, etc.)
2.3 Proposer des indicateurs de suivi	6.3 Produire (résultat)
2.4 Intégrer l'information générée par les indicateurs dans la gestion	4.2 Organiser (les parties)

2.5 Expliquer les liens entre les paramètres de conception d'une organisation et son système social	2.7 Expliquer
2.6 Appliquer les outils de gestion des processus cliniques et logistiques	3.1 Exécuter
2.7 Analyser les dynamiques organisationnelles associées à la mise en œuvre d'un changement	4.3 Attribuer (un point de vue, des préjugés, etc.)
2.8 Proposer une démarche adéquate pour la gestion d'un projet de changement organisationnel	6.3 Produire (résultat)

## COMPÉTENCE C3

### Démontrer son imputabilité au regard de la performance

- En développant une vision claire et partagée des objectifs
- En mesurant avec rigueur les résultats
- En évaluant l'impact financier de ses choix et interventions
- En utilisant l'information sur la performance pour mettre en œuvre des initiatives d'amélioration

### Dans ces situations professionnelles authentiques

- Évaluation d'un projet
- Mise en place d'un système de gestion de la performance
- Utilisation et analyse d'un état financier et d'un budget

### APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES

3.1 Appliquer les approches et méthodes spécifiques à différents types d'évaluation de la performance	3.1 Exécuter
3.2 Appliquer les principes de gestion de risques et d'amélioration continue de la qualité	3.1 Exécuter
3.3 Développer des plans d'amélioration basés sur des analyses situationnelles et contextuelles	6.3 Produire (résultat)
3.4 Appliquer les techniques d'analyse financière, de mesure de l'efficacité et d'allocation des ressources	3.1 Exécuter
3.5 Élaborer un tableau de bord équilibré	6.3 Produire (résultat)
3.6 Établir des objectifs de performance fondés sur des repères et des pratiques exemplaires	6.3 Produire (résultat)

**M.Sc. ADMINISTRATION DES SERVICES DE SANTÉ**  
**Options GESTION DES SYSTÈMES DE SANTÉ et QUÉOPSI**

3.7 Appliquer des méthodes d'investigation rigoureuses (quantitatives, qualitatives et financières) pour établir des buts et des mesures en regard de la performance	3.1 Exécuter
3.8 Évaluer la portée financière des choix effectués en matière d'amélioration de la performance	5.2 Poser un jugement

## COMPÉTENCE C4

<b>Mobiliser l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En s'appuyant sur diverses sources d'information</li> <li>▪ En tenant compte des données probantes</li> <li>▪ En évaluant de façon critique l'information obtenue pour éclairer la prise de décision</li> <li>▪ En tenant compte des enjeux éthiques, économiques, financiers, juridiques et sociaux</li> </ul>
<b>Dans ces situations professionnelles authentiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentation d'une situation, d'une intervention, d'une pratique ou d'une innovation</li> <li>▪ Exploitation d'un système d'information</li> <li>▪ Participation à un projet de déploiement de nouvelles technologies de l'information</li> <li>▪ Participation à une communauté d'apprentissage</li> </ul>

### APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES

4.1 Saisir le potentiel des technologies de l'information	2.7 Expliquer
4.2 Analyser les enjeux associés aux technologies de l'information	4.1 Différencier (les parties)
4.3 Utiliser divers outils et techniques d'accès à l'information nécessaire	3.1 Exécuter
4.4 Évaluer la pertinence et la validité de divers types d'information	5.2 Poser un jugement
4.5 Utiliser différentes méthodes (quantitatives, qualitatives, etc.)	3.1 Exécuter
4.6 Interpréter des informations de diverses sources	4.2 Organiser (un tout)
4.7 Planifier un projet d'intervention ou d'amélioration en s'appuyant sur l'information pertinente	6.2 Planifier
4.8 Partager l'information avec divers acteurs	6.3 Produire (résultat)
4.9 Formuler des recommandations qui s'appuient sur des données probantes	6.3 Produire (résultat)

## COMPÉTENCE C5

### Tirer le meilleur parti du personnel

Dans ces situations professionnelles authentiques

- En assurant l'alignement nécessaire entre le personnel déployé (quantité, composition) et les services à offrir
  - En favorisant le développement de la capacité humaine et professionnelle du personnel
  - En assurant un leadership efficace dans la gestion des équipes de travail
  - En favorisant des environnements de travail stimulants, apprenants et sécuritaires
- 
- Dotation et développement
  - Organisation du travail
  - Supervision et évaluation
  - Gestion de situations difficiles
  - Gestion de la santé et sécurité au travail

#### APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES

5.1 Analyser le marché du travail dans le secteur de la santé	4.1 Différencier (les parties)
5.2 Concevoir des stratégies pour acquérir et maintenir le personnel requis	6.3 Produire (résultat)
5.3 Concevoir des stratégies pour assurer un encadrement efficace du personnel et son développement continu	6.3 Produire (résultat)
5.4 Analyser le fonctionnement des équipes de travail	4.1 Différencier (les parties)
5.5 Analyser les pratiques et les interventions qui influencent le bien-être et la performance du personnel	4.1 Différencier (les parties)
5.6 Animer une équipe	6.3 Produire (résultat)
5.7 Appliquer des stratégies tenant compte des implications sur le personnel dans la mise en œuvre d'un projet	3.2 Implanter

## COMPÉTENCE C6

### **Démontrer une bonne connaissance de soi et de son leadership**

- En déployant un effort pour mieux se connaître
- En analysant des situations difficiles vécues ou observées
- En mobilisant ses ressources personnelles pour exercer son leadership
- En agissant avec éthique et professionnalisme

### **Dans ces situations professionnelles authentiques**

- Participation à des équipes, comités et groupes de travail
- Gestion de son entrée en fonction

#### **APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES**

6.1 Évaluer les styles de leadership et leur adéquation à différentes situations, personnes et organisations	5.2 Poser un jugement
6.2 Accroître la conscience de soi, son intelligence émotionnelle, la capacité à gérer son stress et sa résilience	4.3 Attribuer (un point de vue, des préjugés, etc.)
6.3 Développer une compréhension des autres, de leurs motivations, de leurs mécanismes de défense et de leurs situations gâchettes	2.5 Inférer
6.4 Mettre en place des conditions favorables au travail en équipe	6.3 Produire (résultat)
6.5 Décoder les jeux de pouvoirs et d'influence au sein d'une organisation	4.1 Différencier (les parties)
6.6 Définir son style de leadership, ses valeurs et sa mission	6.2 Planifier
6.7 Adopter des stratégies de résolution appropriées en fonction des sources de conflits	6.3 Produire (résultat)

## COMPÉTENCE C7

### Établir des partenariats

- En favorisant la participation de diverses parties prenantes
- En développant des interventions centrées sur les besoins
- En s'appuyant sur les ressources disponibles dans la communauté
- En faisant preuve d'éthique professionnelle dans ses interactions

### Dans ces situations professionnelles authentiques

- Détermination des besoins prioritaires d'intervention
- Consultation et mobilisation des parties prenantes dans le développement et la mise en œuvre d'un projet
- Gestion de situations ambiguës, paradoxales ou avec un potentiel de tensions entre divers groupes

#### APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES

7.1 Analyser la nature et la portée de la contribution que peuvent apporter divers acteurs et partenaires à la mise en œuvre des services de santé	4.1 Différencier (les parties)
7.2 Utiliser divers outils, techniques et approches pour favoriser l'engagement des parties prenantes	3.1 Exécuter
7.3 Analyser des situations de gestion présentant des enjeux éthiques et juridiques	4.1 Différencier (les parties)
7.4 Suivre un processus décisionnel rigoureux tenant compte de diverses perspectives pour résoudre des situations ambiguës et difficiles	4.1 Différencier (les parties)
7.5 Mobiliser le soutien de diverses parties prenantes pour développer et mettre en œuvre un projet d'intervention	6.3 Produire (résultat)
7.6 Mettre en œuvre des orientations et des plans d'action qui démontrent une réceptivité aux besoins et attentes des groupes concernés	6.3 Produire (résultat)

## COMPÉTENCE C8

### Exercer de l'influence

- En communiquant de manière persuasive à différents auditoires
- En créant des réseaux de collaboration
- En sachant évoluer dans des environnements marqués par des jeux de pouvoir

### Dans ces situations professionnelles authentiques

- Participation à des équipes, comités et groupes de travail
- Délibération sur un enjeu
- Développement et mise en œuvre d'un projet

**M.Sc. ADMINISTRATION DES SERVICES DE SANTÉ**  
**Options GESTION DES SYSTÈMES DE SANTÉ et QUÉOPSI**

**APPRENTISSAGES CRITIQUES ET LEURS NIVEAUX TAXONOMIQUES**

8.1 Exprimer ses idées de manière claire, convaincante et structurée	6.3 Produire (résultat)
8.2 Adapter sa communication en fonction de différents auditoires	6.3 Produire (résultat)
8.3 Appliquer des tactiques et des stratégies d'influence politique au sein et à l'extérieur de son organisation	3.1 Exécuter
8.4 Se positionner à l'intérieur d'une matrice d'enjeux	6.1 Générer (hypothèses)
8.5 Appliquer les principes et techniques d'accompagnement	3.1 Exécuter