



Guide de recrutement, de sélection et de nomination

des **directrices générales** et des **directeurs généraux** des
établissements **publics** de **santé** et de **services sociaux**



locaux de services de santé et de services sociaux ou sur le site internet du MSSS (www.msss.gouv.qc.ca) documentation/normes et pratiques de gestion/circulaire numéro:2001-005.

Ce guide a été révisé en juin 2004 par la Direction du personnel d'encadrement de la Direction générale du personnel réseau et ministériel du Ministère de la Santé et des Services sociaux 1020, route de l'Église, 8^{ème} étage Sainte-Foy (Québec) G1V 3V9

Claire Bogiaris, Agente de recherche
et
Georges Nicolle, Conseiller en gestion des ressources humaines
ont réalisé les travaux relatifs à la mise à jour et la révision de ce guide

Ministère de la Santé et des Services sociaux,
Juin 2004
mises à jour : 2007-03-15 modèle de contrat d'engagement proposé par le MSSS - section 5
2008-10-06 liste de distribution des avis sectoriels - p.117

N.B. : Dans ce document, afin d'alléger le texte, le masculin comprend le féminin

Table des matières

■ Avant-propos	5
■ Remerciement	7
■ Présentation du guide	9
■ SECTION 1 - La description du processus de recrutement, de sélection et de nomination	21
1.0 L'ouverture du concours de sélection	23
2.0 La tenue du concours de sélection	33
3.0 La présélection	47
4.0 La sélection	55
5.0 La nomination	73
6.0 L'engagement	81
■ SECTION 2 - Le profil de compétences du directeur général d'établissement	89
■ SECTION 3 - Le répertoire des outils	99
• Modèle d'une demande d'ouverture d'un concours de sélection	101
• Extrait de procès-verbal d'une assemblée régulière du C.A.	102
• Exemple : Profil du directeur général recherché	103
• Grille d'identification des compétences recherchées	105
• Projet d'ordre du jour (première réunion du comité de sélection)	111
• Engagement de confidentialité	113
• Plan de travail du comité de sélection	115
• Liste de distribution des avis sectoriels	117
• Exemple : Critères de présélection et de sélection	118
• Modèle d'un avis de concours	119
• Modèle de lettre : avis de concours à la ou au ministre	120
• Modèle d'un accusé de réception au candidat	121
• Grille d'évaluation des candidatures	123
• Modèle d'un avis de convocation à l'entrevue	125
• Modèle de lettre aux personnes non retenues à la présélection	126
• Modèle d'un questionnaire de pré-entrevue	127
• Modèle d'un questionnaire d'entrevue	128
• Grille d'élaboration d'une mise en situation	133

■ **T**able des matières (suite)

• Grille d'évaluation des candidats	135
• Fiche d'évaluation comparative des candidats	139
• Formulaire de consentement du candidat	141
• Grille de prise de références	143
• Rapport des représentants du ministre et des Agences de développement sur le processus de sélection d'un directeur général	145
• Modèle de liste d'admissibilité	151
• Modèle de lettre pour demander l'avis de l'Agence de développement	153
• Modèle d'un extrait de procès-verbal concernant la nomination d'un directeur général	154
• Modèle de lettre de transmission à la ou au ministre (nomination)	155
• Modèle de lettre aux personnes sélectionnées mais non retenues	156
• Grille d'évaluation du guide	157
■ SECTION 4 - La description de fonction du directeur général	159
■ SECTION 5 - Le modèle de contrat d'engagement proposé par le MSSS	171
■ SECTION 6 - Les dispositions législatives et réglementaires	183

Les Agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux ont notamment pour mission de soutenir les conseils d'administration des établissements dans l'accomplissement de leurs rôles, de veiller au respect des lois et des règlements et d'assurer une gestion efficace des ressources du réseau. Pour les volets du recrutement, de la sélection et de la nomination des directeurs généraux, un domaine fortement réglementé, les Agences de développement assistent les conseils d'administration des établissements dans le choix des meilleurs candidats au poste de directeur général. Pour ce faire les Agences de développement :

- **offrent une formation, une aide-conseil et le soutien aux membres des comités de sélection;**
- **assurent la transparence des procédures et l'équité aux personnes admissibles conformément aux lois et règlements ;**
- **donnent un avis au conseil d'administration de l'établissement préalablement à la nomination du directeur général.**

Ce guide a été révisé par la Direction du personnel d'encadrement du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) en collaboration avec les Agences de développement. Il propose aux administrateurs du réseau une approche mobilisatrice dans la réalisation des activités liées au recrutement, à la sélection et à la nomination des directeurs généraux. Il intègre l'approche par compétences ainsi que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur au moment de sa publication.

Nous vous invitons à consulter ce guide afin de faciliter la planification et l'organisation de la démarche de sélection qui vous est confiée. Un représentant de l'Agence de développement demeure à votre disposition pour vous soutenir dans votre démarche et pour vous assurer l'aide conseil et la formation des membres du comité de sélection.

Nous espérons que ce guide facilitera vos travaux et qu'il sera enrichi du fruit de votre expérience. Vos Agences de développement et la Direction du personnel d'encadrement du MSSS sont disponibles pour recevoir vos commentaires et vos suggestions pour parfaire cet outil.

Remerciement

Nous tenons à remercier

- **Monsieur Denys Roy**, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Montérégie
- **Madame Renée Lamontagne**, Direction générale des services sociaux, MSSS
- **Madame Patricia Lavoie**, Direction générale des services sociaux, MSSS
- **Monsieur Alain Tremblay**, Direction générale des services sociaux, MSSS
- **Monsieur Jean Castonguay**, Direction du personnel d'encadrement, MSSS
- **Monsieur Luc Allard**, Direction du personnel d'encadrement, MSSS

ainsi que toutes les autres personnes qui ont contribué à la mise à jour et à la révision de cette version du « *Guide de recrutement, de sélection et de nomination des directrices générales et des directeurs généraux des établissements publics de santé et de services sociaux* ».

Direction du personnel d'encadrement
Direction générale du personnel réseau et ministériel
Ministère de la Santé et des Services sociaux



Présentation du guide



Présentation du guide

Le Guide de recrutement, de sélection et de nomination des directrices générales et des directeurs généraux des établissements publics de santé et de services sociaux comprend six sections, soit :

- **Section 1** La description du processus de recrutement, de sélection et de nomination.
- **Section 2** Le profil de compétences du directeur général d'établissement.
- **Section 3** Le répertoire des outils.
- **Section 4** La description de fonction du directeur général.
- **Section 5** Le modèle de contrat d'engagement proposé par le MSSS.
- **Section 6** Les dispositions législatives et réglementaires.

Bien que chaque section soit interdépendante, nous vous suggérons de les consulter en fonction de votre intérêt ou de la progression de vos travaux.

De plus, puisque le guide ne constitue pas un document juridique, nous vous invitons à consulter les textes législatifs ou réglementaires mentionnés à la dernière section.

En guise d'introduction au guide, nous présentons un survol du processus de recrutement, de sélection et de nomination suggéré, où nous précisons :

- **les étapes du processus suggéré ;**
- **les rôles et les responsabilités du conseil d'administration ;**
- **les rôles et les responsabilités du ministre ;**
- **les rôles et les responsabilités de l'Agence de développement ;**
- **les rôles et les responsabilités du représentant du ministre et de l'Agence de développement ;**
- **les rôles et les responsabilités du comité de sélection.**

Nous vous invitons à présenter ce survol à tous les membres du conseil d'administration avant d'entreprendre le processus de recrutement, de sélection et de nomination du directeur général de votre établissement.

Description du guide

Le processus de recrutement, de sélection et de nomination consiste en un ensemble d'activités organisées dans le temps pour solliciter, évaluer et choisir la meilleure candidature possible.

Les grandes étapes du processus

1. L'ouverture du concours de sélection



2. La tenue du concours de sélection



3. La présélection



4. La sélection



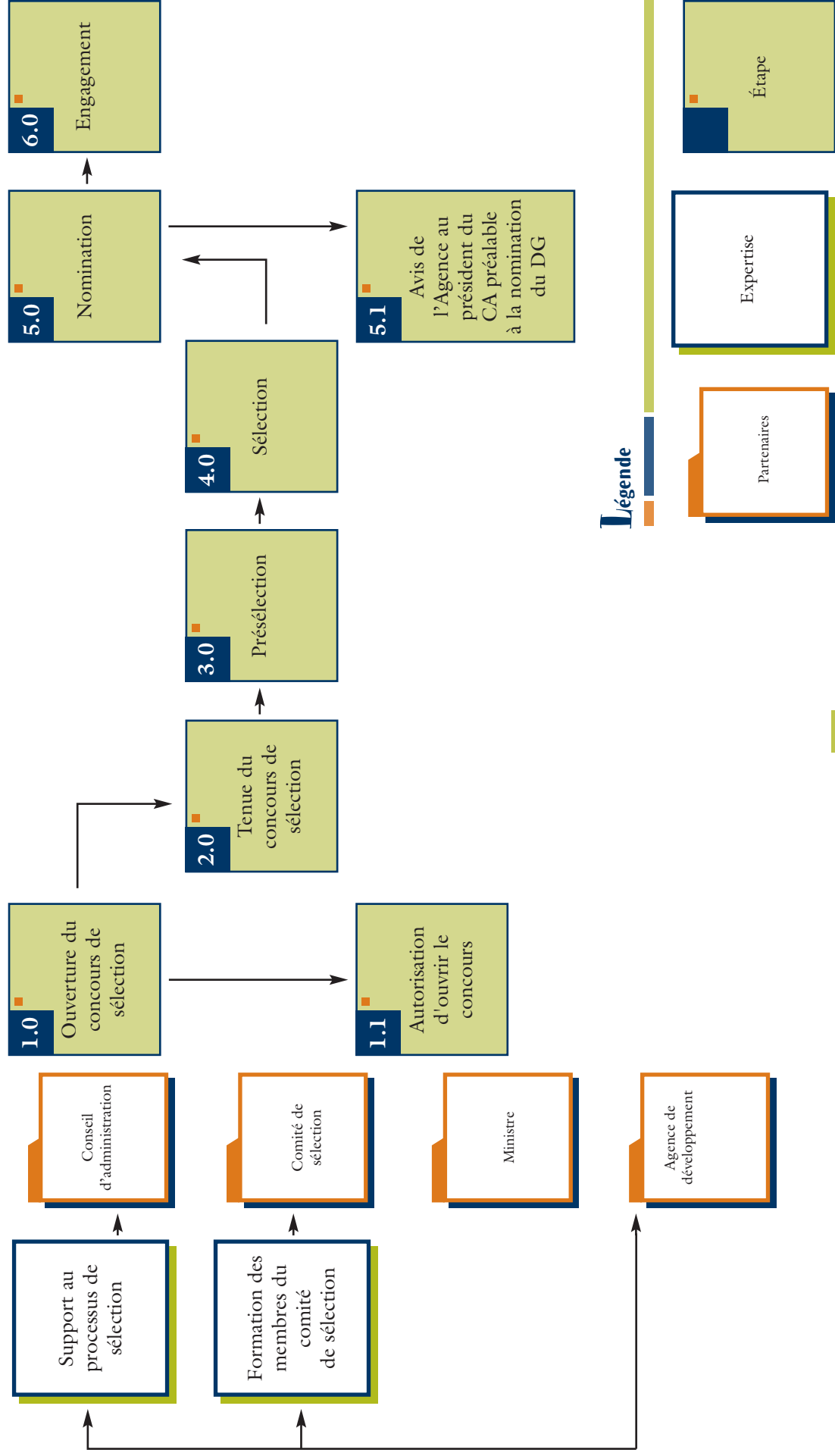
5. La nomination



6. L'engagement

Le tableau suivant, intitulé « *Diagramme général* » présente les partenaires, les étapes et les résultats du processus global de recrutement, de sélection et de nomination.

Diagramme général



■ **Les activités du processus de recrutement, de sélection et de nomination**

À chacune des étapes du processus de recrutement, de sélection et de nomination se greffent différentes activités qui doivent être réalisées pour respecter les dispositions législatives et réglementaires et également pour favoriser l'atteinte des résultats escomptés. Les tableaux des pages suivantes présentent les activités inhérentes aux étapes du processus qui peuvent être réalisées soit par le conseil d'administration ou soit par le comité de sélection.

■ **Le calendrier prévisible**

L'expérience démontre que la période de recrutement peut être répartie sur six mois, soit quatre mois à partir de la demande d'autorisation d'ouverture du concours jusqu'à l'engagement de la personne choisie, auxquels s'ajoutent parfois deux mois avant son entrée en fonction.

■ **Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration**

■ **Rôles**

- Assurer le recrutement de la meilleure candidature.
- Veiller à la qualité du processus de recrutement, de sélection et de nomination.
- Veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires.

■ **Responsabilités**

- Demander au ministre l'autorisation d'ouvrir le concours de recrutement en adressant une copie conforme à l'Agence de développement.
- Préciser les éléments de contexte qui permettront d'élaborer le profil du directeur général recherché.
- Désigner ses trois représentants sur le comité de sélection.
- Définir le mandat du comité de sélection (y compris l'élaboration du profil du directeur général recherché).

- Élaborer la stratégie de recrutement et de sélection.
- Demander un avis à l'Agence de développement avant de procéder à la nomination du directeur général (mandat au président du conseil d'administration).
- Procéder à la nomination de la personne retenue à la suite de la recommandation du comité de sélection (voir la liste d'admissibilité, page 151) après avoir obtenu l'avis de l'Agence de développement.
- Procéder à l'engagement de cette personne.
- Transmettre sur demande au ministère et à l'Agence de développement la documentation requise.
- Évaluer, avec le comité de sélection, la qualité du processus suivi.

■ Les rôles et les responsabilités du ministre

■ Rôles

- Autoriser l'ouverture du **concours public** pour combler un poste de directeur général d'établissement.
- Désigner son représentant au comité de sélection.
- Évaluer l'application du processus de sélection.
- Prévoir un environnement législatif et normatif qui favorise un processus de sélection rigoureux, crédible et transparent.

■ Responsabilités

- Consulter le président-directeur général de l'Agence de développement avant d'autoriser l'ouverture d'un concours de sélection.
- Constituer et mettre à jour une banque de représentants.
- Assurer la formation des représentants du ministre et des Agences de développement.

- Recevoir et analyser le Rapport sur le processus de sélection d'un directeur général complété et transmis par les représentants du ministre et de l'Agence de développement.
- Concevoir, réviser et mettre à jour les mesures législatives et réglementaires relatives à la sélection du directeur général.
- Conseiller les établissements, les Agences de développement et les représentants du ministre et des agences sur l'interprétation et l'application des mesures législatives et réglementaires.
- Concevoir, réviser et mettre à jour le Guide de recrutement, de sélection et de nomination des directrices générales et des directeurs généraux des établissements publics de santé et de services sociaux.

Les rôles et les responsabilités de l'Agence de développement

■ Rôle

- Supporter le conseil d'administration en regard du processus et du respect des dispositions législatives et réglementaires.

■ Responsabilités

- Donner un avis au MSSS concernant la pertinence d'autoriser la tenue d'un **concours public** pour combler un poste de directeur général.
- Désigner une personne-ressource afin d'accompagner et de supporter le président et le conseil d'administration tout au long du concours de sélection (présentation de la législation et du Guide de sélection).
- Informer son représentant et celui du ministre de la situation générale de l'établissement, des enjeux internes et externes à cette organisation et des préoccupations de l'Agence de développement et du MSSS.
- Donner un avis au conseil d'administration de l'établissement en regard d'une candidature retenue pour un poste de directeur général.

■ Les rôles et les responsabilités des représentants du ministre et de l'Agence de développement ¹

■ Rôles

- Représenter le ministre de la Santé et des Services sociaux ou l'Agence de développement sur le comité de sélection.
- Garantir la qualité et le respect des règles du processus de recrutement, de sélection et de nomination du directeur général.

■ Responsabilités

- S'assurer de la transparence et de l'équité du processus.
- Veiller au respect des dispositions législatives et réglementaires.
- S'assurer que le déroulement du concours de sélection est conforme aux différentes étapes proposées dans le Guide de sélection.
- Compléter le Rapport des représentants du ministre et de l'Agence de développement sur le processus de sélection d'un directeur général et le soumettre au président-directeur général de l'Agence de développement et à la Direction du personnel d'encadrement du MSSS. ²
- Participer à l'élaboration du profil du futur directeur général de l'établissement en tenant compte des éléments de contexte établis par le conseil d'administration et du profil de compétences proposé par le MSSS.

¹ Ces fonctions ne sont pas rémunérées. Les frais de séjour et de déplacement sont remboursés par l'établissement qui recrute. On suggère au représentant de se faire rembourser ses frais de séjour et de déplacement par son employeur qui facturera par la suite l'établissement qui recrute.

² Voir le Rapport des représentants du ministre et de l'Agence de développement sur le processus de sélection d'un directeur général à la Section 3, page 145.

Les rôles et les responsabilités du comité de sélection

■ Rôles

- Réaliser toutes les étapes liées au recrutement, à la présélection et à la sélection des candidatures.
- Soumettre au conseil d'administration ses recommandations quant au choix de la personne susceptible d'être retenue.
- Assurer la conformité des dispositions législatives et réglementaires.

■ Responsabilités

- Établir le profil de compétences du directeur général recherché compte tenu des éléments de contexte fixés par le conseil d'administration.
- Établir les critères de présélection et de sélection.
- Rédiger l'avis de concours et en assurer la diffusion.
- Recevoir, analyser et évaluer les candidatures.
- Planifier le processus de sélection et développer les outils de sélection.
- Sélectionner, évaluer et recommander au conseil d'administration la ou les meilleures candidatures.
- S'assurer de la confidentialité du processus.

Les activités du processus de recrutement, de sélection et de nomination sous la responsabilité directe du comité de sélection

1.0 L'ouverture du concours de sélection

Établir le profil du futur directeur général compte tenu des éléments de contexte fixés par le conseil d'administration (y compris le profil de compétences)

2.0 La tenue du concours

2.2
Fonctionnement
du comité de
sélection

2.3
Critères de
présélection
et de sélection

2.4
Diffusion du
concours

3.0 La présélection

3.1
Réception des
offres de service

3.2
Analyse des offres
de service

3.3
Évaluation
des candidatures
admissibles

3.4
Identification
des personnes
à retenir

3.5
Convocation des
personnes retenues

4.0 La sélection

4.1
Planification du
processus de sélection

4.2
Développement
des outils
de sélection

4.3
Entrevues de
sélection

4.4
Évaluation des
personnes
sélectionnées

4.5
Confection de la
liste d'admissibilité

5.0 La présélection

6.0 La présélection



Section 1

**La description du processus
de recrutement, de sélection
et de nomination**



1.0 L'ouverture du concours de sélection

1.0 L'ouverture du concours de sélection

Activité 1.1 : Les types de concours

Un **concours réservé** est un concours qui s'applique uniquement à la suite d'une réorganisation administrative qui a pour effet de ne laisser place qu'à un seul poste de directeur général. Les directeurs généraux qui sont titulaires des postes dont l'abolition est planifiée sont admissibles à ce concours. C'est le nouveau conseil d'administration ou les conseils d'administration qui sont maintenus qui décident de l'opportunité de tenir un concours réservé. Dans un tel cas, ces derniers déterminent les modalités de fonctionnement de ce concours.¹

Un **concours public** est le type de concours qui s'applique généralement pour combler un poste de directeur général. Dans un concours public, il n'y a pas de réserve quant à l'admissibilité. Toute candidature provenant du secteur de la santé et des services sociaux ou de tout autre secteur est admissible au poste dans la mesure où elle répond aux exigences. Un avis de concours sectoriel est transmis au ministre et aux organismes déterminés par le règlement (Agences de développement, associations d'établissements, de hors-cadres et de cadres). Un avis de concours public doit aussi être publié dans au moins deux journaux, dont un de diffusion régionale et l'autre de diffusion provinciale.

Concours public

DANS LA MAJORITÉ DES CAS

AVIS SECTORIEL ET
AVIS PUBLIC OBLIGATOIRE

Concours réservé

EN CAS DE RÉORGANISATION
ADMINISTRATIVE SEULEMENT

DÉCISION DU NOUVEAU CONSEIL
D'ADMINISTRATION OU DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION MAINTENUS

¹ Le MSSS et les Agences de développement suggèrent au conseil d'administration de l'établissement de s'inspirer du présent guide.

Activité 1.2: La demande d'ouverture du concours

Principales dispositions réglementaires ⁽¹⁾

- Tel que stipulé à l'article 8 du règlement, l'autorisation du ministre doit être obtenue pour ouvrir le concours de sélection d'un directeur général d'un établissement public. En conséquence, le conseil d'administration doit, par résolution, demander au ministre l'autorisation de procéder à l'ouverture du concours de sélection et ce, au plus tard **60 jours** à compter de la date où le poste est effectivement dépourvu de son titulaire. ⁽²⁾
- Selon l'article 6 du règlement l'autorisation du ministre n'est pas requise pour tenir un concours réservé aux directeurs généraux des établissements concernés dans les cas de réorganisations administratives qui ont pour effet de ne laisser place qu'à un seul poste de directeur général. Cette décision d'opportunité appartient au(x) conseil(s) d'administration concerné(s).

⁽¹⁾ Voir à la Section 6

⁽²⁾ Selon la pratique en vigueur, le ministre consulte l'Agence de développement avant d'autoriser la tenue d'un concours.

Le conseil d'administration doit demander au ministre l'ouverture d'un concours public pour sélectionner un directeur général. Lorsqu'il fait sa demande, il en informe son Agence de développement.

Lors de l'ouverture d'un concours de sélection, le conseil d'administration est invité à mandater son président afin qu'il demande par écrit l'avis de l'Agence de développement sur la candidature qui sera éventuellement inscrite par le comité de sélection sur la liste d'admissibilité.

■ Outils à votre disposition

- Modèle d'une demande d'ouverture d'un concours de sélection (page 101).
- Modèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée régulière du conseil d'administration concernant l'ouverture d'un concours de sélection (page 102).

Activité 1.3 : Profil du directeur général recherché

Cette étape consiste essentiellement à déterminer le profil du directeur général recherché.

Cette étape, la plus exigeante et la plus laborieuse du processus mais sans doute la plus cruciale, détermine la valeur de l'ensemble du processus.

En effet, le processus a pour objectifs de solliciter, de sélectionner et de choisir une candidature conforme au profil du directeur général recherché qui est déterminé à la présente étape.

Le profil du directeur général recherché comprend :

- les éléments de contexte précisés par le conseil d'administration ;
- les critères de présélection ;
- les critères de sélection (profil de compétences).

1.3.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration

Nous proposons au conseil d'administration de préciser les éléments de contexte liés à leurs attentes particulières qui permettront d'élaborer le profil du futur directeur général de l'établissement en considérant:

- les orientations ministérielles liées à la gouvernance du réseau ;¹
- les orientations et les priorités régionales (défis et enjeux) ;
- la mission de l'établissement et son positionnement à cet égard ;
- les valeurs et la vision de l'établissement ;
- les orientations stratégiques de l'établissement ;
- les besoins de l'établissement ;
- le mandat anticipé de l'établissement ;
- les défis à relever localement et régionalement ;
- la concertation qui est requise avec l'ensemble des partenaires ;
- la clientèle et les attentes de la population.

¹ Vous pouvez notamment consulter le Plan stratégique et le Rapport annuel de gestion du MSSS qui est disponible sur le site internet du MSSS.

Pour faire suite à l'exercice d'appropriation précédant, le conseil d'administration délègue le mandat aux membres du comité de sélection de produire et d'actualiser le profil du directeur général recherché de l'établissement. Une consultation auprès des différentes instances de l'établissement (c'est-à-dire les comités des usagers, les conseils consultatifs, les syndicats et les associations de gestionnaires, etc.) peut être une occasion de mobiliser les forces vives de l'établissement et d'enrichir le profil du directeur général recherché. En toute éventualité, les membres du comité de sélection devront établir le profil du directeur général recherché par l'établissement en tenant compte des éléments de contexte dégagés par le conseil d'administration. Le profil du futur directeur général est essentiel à la rédaction de l'avis de concours et à la détermination des critères de présélection et de sélection (profil de compétences).

1.3.2 Élaboration des éléments de contexte

Nous suggérons au conseil d'administration la démarche suivante afin de fournir au comité de sélection les indications nécessaires à l'actualisation du profil du directeur général recherché.

Revue de l'analyse stratégique de l'établissement

- Identification de la ou des mission(s) de l'établissement
 - la revue de la ou des mission(s) de l'établissement permettra de bien comprendre sa raison d'être, son rôle et sa contribution spécifique au secteur de la santé et des services sociaux.
- Compréhension du contexte particulier de l'établissement
 - La réalisation d'un état de la situation permettra de mieux qualifier l'évolution du développement de l'établissement. Tenir compte des enjeux et des défis locaux et régionaux établis par l'Agence de développement.

Pour ce faire, il est utile d'identifier :

- les forces et les faiblesses de l'établissement ;
- les opportunités et les contraintes ;
- les attentes et les besoins du milieu (client, employeurs, partenaires, etc.).

Une revue de la documentation jumelée à une consultation de l'environnement interne (instances de l'établissement) et externe (partenaires, établissement et organismes de la communauté) pourrait faciliter une meilleure compréhension du contexte particulier de l'établissement en regard de son rayonnement local et régional.

Définition des orientations stratégiques de l'établissement

Pour ce faire, nous vous invitons à partager votre vision du devenir de l'établissement en identifiant les enjeux, les problématiques et les défis qui devront être relevés. Vous pouvez ensuite définir les orientations inhérentes à l'actualisation du devenir de l'établissement (revitalisation, développement, consolidation, statu quo, redressement ou réorganisation).

Enfin, nous vous invitons, en fonction des besoins identifiés, à établir les priorités d'action et à mettre à jour le plan de développement de l'établissement.

Élaboration du prochain mandat

Nous vous invitons ensuite à préciser le mandat que vous confierez à la personne qui sera choisie.

À la suite des orientations privilégiées par le conseil d'administration, identifiez les résultats attendus en fonction des priorités d'action et des échéanciers projetés.

Au-delà des responsabilités courantes liées à l'administration et au fonctionnement de l'établissement, le mandat doit refléter les principaux défis inhérents à la réalisation du plan de développement de l'établissement.

■ Questions-clés

Ces questions peuvent aider le conseil d'administration à établir les éléments de contexte qu'il veut voir prendre en considération

■ La mission, le contexte et les besoins de l'établissement

- Quelle est la ou les mission(s) fondamentale (s) de votre établissement ?
- Les forces et les faiblesses ont-elles été identifiées ?
- Quels sont les principaux enjeux liés aux opportunités et aux contraintes de votre établissement dans son contexte local et régional ?
- L'établissement est-il en processus de réorganisation ?
- Les grandes orientations relatives au plan de développement de votre établissement ont-elles été définies ?
- Quel rôle régional ou supra-régional assume votre établissement ?
- Quels sont les besoins prioritaires de votre établissement ?
- Quels sont les partenariats à développer avec les intervenants locaux et régionaux?

■ Le mandat du titulaire

- Quel mandat désirez-vous confier au prochain directeur général ?
- En fonction de l'atteinte de quels objectifs le futur directeur général sera-t-il évalué dans un an par le conseil d'administration ?

■ Le profil du directeur général recherché

- Quelles qualités de gestion la personne devra-t-elle posséder pour mener à bien son mandat, pour répondre aux attentes du milieu et pour permettre à l'établissement de réaliser pleinement sa mission et son plan de développement, et garantir la qualité de ses services ?

■ Outils à votre disposition

- Le répertoire des compétences du directeur général d'établissement (Section 2).
- La grille d'identification des compétences recherchées (page 105 et suivantes).
Exemple : Profil du directeur général recherché par le *Centre Bonne Santé* (page 103).

■ 1.3.3 Le profil de compétences

Le profil de compétences est établi par le comité de sélection. Il représente la pierre angulaire à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de recrutement et de gestion de la carrière du directeur général : recrutement, développement, évaluation du rendement, etc.

Le profil de compétences regroupe les principales compétences requises du directeur général pour remplir avec succès son mandat et ce, en fonction des éléments de contexte déjà identifiés par le conseil d'administration.

Une **compétence** est « un ensemble de connaissances (savoir), d'habiletés (savoir-faire) et d'attitudes (savoir-être) requises pour rencontrer les performances attendues dans un poste ». Ce sont les **compétences** de l'ensemble du personnel qui permettront à l'organisation de traduire sa vision stratégique en actions concrètes et cohérentes. Une étape déterminante consiste à identifier les **compétences fondamentales** que doit posséder le directeur général pour contribuer efficacement à la vision de l'organisation. Chacun n'a toutefois pas à atteindre le même niveau de maîtrise de chaque compétence identifiée. Ce sont les défis et les enjeux stratégiques de l'organisation qui déterminent l'importance à accorder à chaque compétence dans le portrait-type du directeur général recherché d'un établissement donné.

La section 2 présente le **Profil de compétences du directeur général d'établissement** tel que proposé par le MSSS.

■ **Activité 1.4 : Le comité de sélection**

Principales dispositions réglementaires ⁽¹⁾

- La nomination d'un directeur général est faite à la suite d'un concours et sur recommandation d'un comité de sélection (article 8 du règlement).⁽²⁾
- À l'exception d'un concours réservé tenu dans le contexte d'une réorganisation administrative, le comité de sélection dans un établissement public est formé de cinq membres dont un sera désigné par le ministre et un autre par la régie régionale⁽³⁾ (article 10 du règlement).
- La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection, à la sélection et à l'établissement de la liste d'admissibilité (article 10 du règlement).
- Dans le cas d'un concours réservé le conseil d'administration ou les conseils d'administration concernés décident des modalités de fonctionnement du concours de sélection.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Voir la Section 6.

⁽²⁾ Le conseil d'administration doit avoir obtenu l'avis de son Agence de développement (a. 193, L.R.Q., Chapitre S-4.2).

⁽³⁾ Depuis le 30 janvier 2004, l'Agence de développement remplace la régie régionale (2003, Chap. 21).

⁽⁴⁾ Le MSSS et les Agences de développement recommandent au conseil d'administration de s'inspirer du présent guide.

■ **La composition et le mandat du comité de sélection**

- Le comité de sélection, composé de trois représentants du conseil d'administration, d'un représentant du ministre et d'un représentant de l'Agence de développement, a comme mandat :
 - d'établir les critères de présélection ;
 - d'élaborer les critères de sélection (profil de compétences) ;
 - de mener à bien les activités liées au recrutement, à la sélection et à l'évaluation des candidatures ;
 - de soumettre au conseil d'administration ses recommandations en ce qui concerne le choix du futur directeur général.

Le conseil d'administration d'un établissement peut désigner au comité de sélection des personnes qui sont membres ou non du conseil d'administration, dont au moins une des trois n'est pas à l'emploi d'un établissement du secteur de la santé et des services sociaux.

Il serait aussi judicieux que le comité de sélection s'assure, en fonction de sa clientèle et du territoire desservi, d'une représentativité de femmes ou de membres des communautés culturelles.

Le conseil d'administration est invité à mandater son comité de sélection à limiter la liste d'admissibilité à une seule candidature. Cette façon de procéder diminue le risque de confusion, d'ambiguïté et favorise davantage la confidentialité et le respect des candidatures.

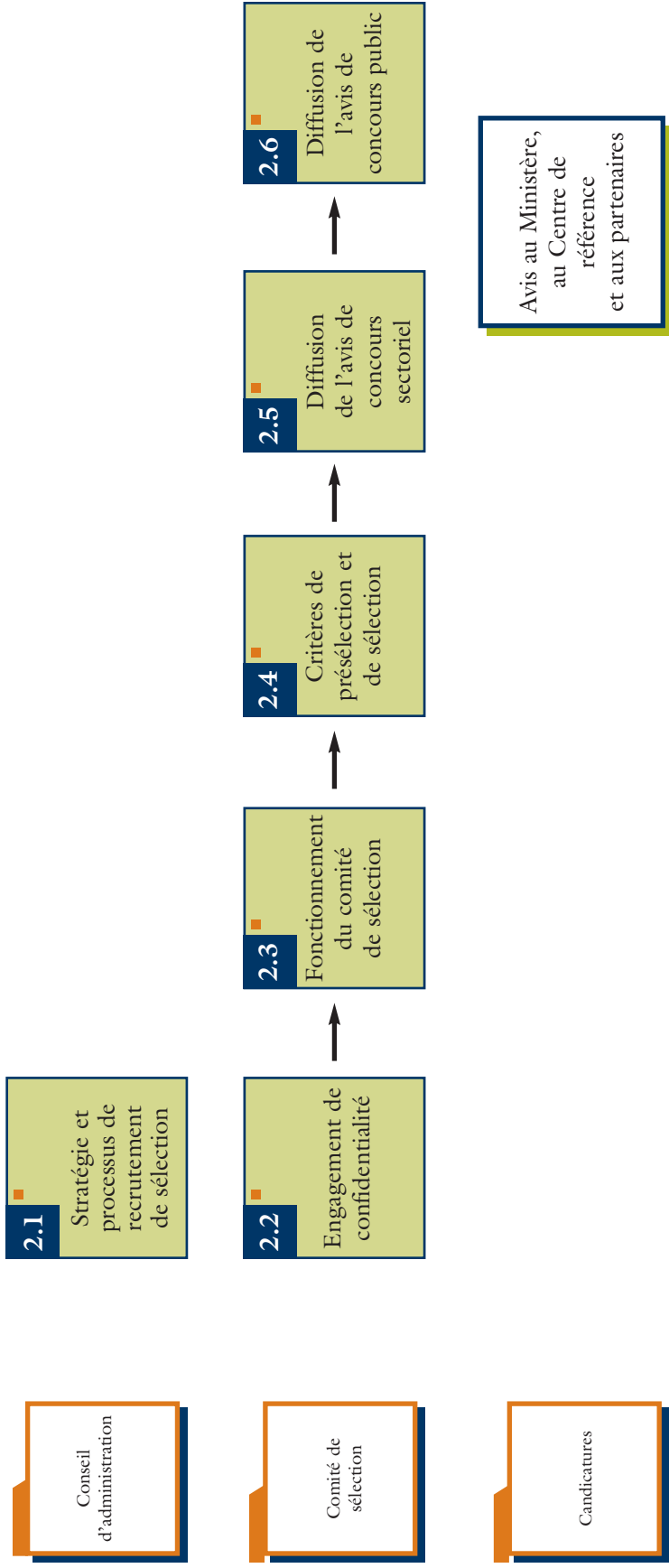
■ Questions-clés

- Est-ce que le comité de sélection dispose des éléments de contexte du conseil d'administration lui permettant d'élaborer le profil du directeur général recherché ?
- Les membres du comité de sélection disposent-ils des connaissances, de l'expérience, des habiletés, des qualités et de la disponibilité requises à l'exécution de leur mandat ?
- Serait-il judicieux que :
 - le président du conseil d'administration participe au comité de sélection ?
 - le comité de sélection dispose d'un budget autorisé ?
 - le comité de sélection sollicite les services d'une firme ou d'un organisme spécialisés afin de le seconder dans ses tâches ?



2.0 La tenue du concours de sélection

2.0 Tenue du concours de sélection



Légende



2.0 La tenue du concours de sélection

■ Introduction

Il est essentiel de planifier l'ensemble du processus de sélection.

À cette étape, le comité de sélection précise son fonctionnement, planifie son budget, anticipe l'ensemble des activités et s'engage à assurer la confidentialité du processus de sélection.

Il élabore les documents nécessaires à la présélection et à la sélection, soit :

- le profil du directeur général recherché qui comprend :
 - les éléments de contexte fixés par le conseil d'administration ;
 - les critères de présélection ;
 - les critères de sélection (profil de compétences) ;
- l'avis de concours ;
- les accusés de réception et les lettres de remerciement.

■ Rôles et responsabilités

- L'élaboration de la stratégie inhérente au processus est assumée par le conseil d'administration. Celui-ci peut, s'il le juge opportun, déléguer cette tâche aux membres du comité de sélection.
- Le comité de sélection est toutefois responsable de son mode de fonctionnement et d'établir les critères de présélection et de sélection.
- Nous suggérons que l'avis de concours soit préparé par le comité de sélection à partir du profil du directeur général recherché qu'il a établi en tenant compte des éléments de contexte fixés par le conseil d'administration et qu'il précise les critères de présélection et de sélection de façon opérationnelle.

Principales dispositions réglementaires ⁽¹⁾ pour un concours réservé

En vertu de l'article 6 du règlement, lorsqu'une réorganisation administrative a pour effet l'abolition des postes de directeurs généraux et la création d'un nouveau poste de directeur général, le conseil d'administration ou les conseils d'administration concernés décident de l'opportunité de confier le nouveau poste à un des directeurs généraux dont le poste est aboli. L'autorisation du ministre n'est pas requise dans ce cas.

En vertu de l'article 92 du règlement, les conseils d'administration des employeurs d'origine doivent aviser par écrit au moins **120 jours** à l'avance les directeurs généraux concernés, la Régie régionale⁽²⁾ et l'Association des directeurs généraux de leur intention de procéder à des réorganisations administratives. Le nouveau conseil d'administration ou les conseils d'administration qui sont maintenus avisent au moins **30 jours** à l'avance, conformément à l'article 94 du règlement, leurs directeurs généraux de l'abolition effective de leur poste.

Si le conseil d'administration ou les conseils d'administration arrivent à la conclusion qu'il est opportun de le faire, ils tiennent un concours réservé pour choisir, parmi les directeurs généraux sortants, celui à qui ils offrent le nouveau poste de directeur général (article 6 du règlement).

D'autre part le conseil d'administration ou les conseils d'administration peuvent décider de tenir un concours public pour combler le nouveau poste. Dans ce cas ils doivent demander l'autorisation du ministre afin de procéder à la tenue du concours et suivre la procédure applicable à de tels concours (article 6 du règlement).

Principales dispositions réglementaires ⁽¹⁾ pour un concours public

- En vertu de l'article 12 du règlement un établissement public doit donner deux avis écrits, un sectoriel et un public, de la tenue d'un concours en vue de la nomination d'un directeur général.
- L'avis de concours sectoriel est transmis au ministre, à la Régie régionale⁽²⁾ de la région concernée, aux associations d'employeurs et aux associations de hors-cadres et cadres (voir liste de distribution dans le répertoire des outils page 118). L'avis doit être diffusé au moins **30 jours** avant la date de la première séance du comité de sélection et prévoir une période d'inscription d'au moins **25 jours** à compter de sa publication.
- L'avis de concours public est publié dans deux journaux dont un journal publié dans la région desservie par la Régie régionale⁽²⁾ ou dans la région où est situé l'établissement, selon le cas, et un journal distribué dans l'ensemble du territoire du Québec. L'avis externe de concours doit être publié au moins **20 jours** avant la date de la première séance du comité de sélection et prévoir une période d'inscription d'au moins **15 jours** à compter de sa publication.

⁽¹⁾ Voir à la Section 6.

⁽²⁾ Agence de développement.

Activité 2.1 : La stratégie et le processus de recrutement et de sélection

Le conseil d'administration doit s'assurer que le processus se déroule dans les conditions les plus favorables en prévoyant les moyens susceptibles d'en garantir l'efficacité.

■ Questions-clés

Déterminez la stratégie de recrutement et de sélection la plus appropriée à votre contexte en vous référant aux questions suivantes :

■ Ouverture du concours et publication des avis

- Avez-vous donné avis par écrit de la tenue d'un concours aux instances concernées et identifiées par le règlement, c'est-à-dire l'avis sectoriel et l'avis public ?
- Serait-il souhaitable de publier l'avis de concours dans plus de deux journaux ? Si oui, quels journaux rejoignent la clientèle-cible que vous désirez solliciter ?

■ Le recrutement des candidats

- Serait-il judicieux d'utiliser des méthodes de recrutement supplémentaires, telles que l'affichage interne, la sollicitation directe de candidatures ou l'envoi de l'avis de concours à des associations professionnelles ou d'établissements ?
- Avez-vous déterminé le nombre de candidatures admissibles que les membres du comité de sélection désirent pour la présélection?
- Votre budget vous permet-il de réaliser votre stratégie de recrutement et de sélection? Auriez-vous besoin de sommes supplémentaires ?

■ Le comité de sélection

- Le mandat confié au comité de sélection lui permet-il de s'acquitter pleinement de ses responsabilités ?
- Le recours à une firme ou un organisme spécialisé pour assister les membres du comité de sélection dans leurs fonctions a-t-il été considéré ?

■ **A**ctivité 2.2 : Engagement et confidentialité

Afin d'assurer la crédibilité du processus de sélection et le respect des candidatures, les membres du comité de sélection s'engagent, dès leur première réunion, à ne pas communiquer quelque renseignement ou document que ce soit et de s'en tenir aux différentes étapes du processus de sélection proposées dans le présent guide.

■ **Question-clé**

- Avez-vous rempli et signé le formulaire : « *Engagement de confidentialité* »?
- Avez-vous joint le formulaire dûment rempli au dossier de sélection à conserver (voir Section 1, activités 6.5, page 87).

■ **Outil à votre disposition**

- Formulaire : Engagement de confidentialité (page 113).

■ **A**ctivité 2.3 : Le fonctionnement du comité de sélection

Lors de cette étape, les membres du comité de sélection sont invités à convenir de leur fonctionnement, à planifier leurs activités et à organiser leurs travaux.

■ **Questions-clés**

- En fonction du mandat, des responsabilités et de l'encadrement législatif et réglementaire, déterminez les règles de fonctionnement du comité de sélection.
- Avez-vous déterminé :
 - le mode de fonctionnement (plénière)?
 - les règles de fonctionnement (consensus)?
 - la présidence du comité de sélection?
 - le plan de travail et le calendrier des travaux projetés?
 - les règles d'éthique du comité de sélection inhérentes à la confidentialité, à la discrétion et au respect des personnes?

- Avez-vous besoin des services d'une firme d'experts-conseils ou d'un organisme spécialisé :
 - pour élaborer les outils de présélection et de sélection?
 - pour évaluer les compétences de gestion ou pour effectuer les prises de références?
- En fonction de votre disponibilité respective, serait-il opportun de vous répartir les tâches?
- Afin d'assurer le bon fonctionnement du comité, désirez-vous vous doter d'un mécanisme formel d'évaluation des activités entreprises par le comité de sélection ?

■ Outils à votre disposition

- Projet d'ordre du jour de la première réunion du comité de sélection (page 111).
- Plan de travail du comité de sélection (page 115).
- Liste de distribution des avis sectoriels (page 117).

■ **A**ctivité 2.4 : Les critères de présélection et de sélection

■ Définition

Un **critère de présélection et de sélection** est une mesure qui permet d'apprécier ou d'évaluer les différentes caractéristiques d'une candidature.

Les **critères de présélection** correspondent essentiellement aux acquis de formation et d'expérience nécessaires pour combler le poste. Ils sont formulés sous forme de connaissances (niveau de formation) et d'expériences de gestion (années d'expérience pertinente) requises pour occuper ce poste. En fonction des besoins spécifiques de l'établissement, le conseil d'administration peut hausser les exigences requises ou les préciser, s'il y a lieu. Dans la détermination des critères de présélection, il est souhaitable de se donner une certaine souplesse afin de ne pas se priver de candidatures intéressantes (facteurs d'équivalences), Ainsi, de solides expériences de gestion peuvent parfois compenser l'absence de formation de deuxième cycle universitaire). Ces critères permettent d'effectuer la présélection des candidatures.

Un **critère de sélection** précise les exigences de l'établissement en termes de compétences nécessaires pour assurer la réalisation du mandat que le conseil d'administration désire confier au prochain titulaire du poste. Ces critères sont mesurés à l'aide des outils de sélection que vous allez concevoir ultérieurement.

■ Questions-clés

■ Critères de présélection

- Quels sont vos critères de présélection en termes de formation académique et d'expérience de gestion ?
- Ces critères vous permettront-ils d'évaluer les offres de service que vous recevrez ?
- Avez-vous prévu des facteurs d'équivalence ou des combinaisons de formation et d'expérience de gestion ?
- Les connaissances spécifiques requises du secteur de la santé et des services sociaux sont-elles, selon vous, indispensables, nécessaires ou souhaitables ?
- Vous êtes-vous assuré que vos critères de présélection ne sont pas discriminatoires et qu'ils reflètent fidèlement les exigences du poste ?

■ Critères de sélection

- Quels sont vos critères de sélection ?
- Quelles sont les compétences les plus importantes pour votre établissement ?
- Les critères de sélection reflètent-ils les qualités de gestion nécessaires à l'accomplissement du mandat que le conseil d'administration s'apprête à confier au prochain titulaire et tiennent-ils compte du contexte régional dans lequel évolue l'établissement ?
- Ces critères vous permettent-ils de déterminer clairement les candidatures qui seraient admissibles pour combler le poste ?
- Distinguez-vous les caractéristiques essentielles, nécessaires ou souhaitables ?
- Les critères de sélection sont-ils exclusivement centrés sur les compétences recherchées ?
- Sont-ils, d'une façon ou d'un autre, discriminatoires envers des personnes susceptibles de postuler cet emploi ?

■ Démarche proposée

- Réviser l'analyse stratégique, le mandat et le profil du directeur général recherché par l'établissement.
- Élaborez, validez et priorisez les critères de présélection et de sélection.
- Identifiez les facteurs d'équivalence relatifs aux connaissances et à l'expérience de gestion recherchées.
- Réviser la *Charte des droits et libertés de la personne* afin de prévenir toute discrimination.
- Précisez également votre soutien à l'égard du programme d'accès à l'égalité de votre établissement.

■ Outils à votre disposition

- Exemple des critères de présélection et de sélection du *Centre Bonne Santé* (page 118).
- Profil de compétences du directeur général d'établissement (page 89).
- Grille d'identification des compétences recherchées (page 105 et suivantes)

■ **A**ctivité 2.5 : La diffusion de l'avis de concours sectoriel

L'avis de concours sectoriel doit être transmis aux instances énumérées dans le règlement 30 jours avant la date prévue pour la première séance obligatoire du comité de sélection soit la présélection. Il doit prévoir une période d'inscription d'au moins 25 jours à compter de sa publication.

■ Questions-clés

- Le profil du directeur général recherché et le mandat qui lui sera confié sont-ils suffisamment clairs pour permettre la rédaction d'un avis de concours significatif ?
- Le conseil d'administration a-t-il donné avis écrit de la tenue d'un concours à toutes les instances déterminées par le règlement ?

- Serait-il souhaitable d'utiliser d'autres moyens de recrutement, tels que :
 - *la publication* qui consiste à faire paraître une annonce (c'est-à-dire l'avis de concours) dans un journal ou une revue spécialisée à tirage provincial ou régional ;
 - *l'affichage* qui consiste à publier le texte ou une adaptation du texte de l'avis de concours au sein de l'établissement ;
 - *la sollicitation directe* qui consiste à identifier et à contacter des personnes répondant au profil du directeur général recherché pour les informer qu'un emploi est disponible dans votre établissement et les inciter à proposer leur candidature ;
 - *la sollicitation indirecte* qui consiste à joindre les personnes susceptibles de correspondre au profil du directeur général recherché par l'intermédiaire des associations professionnelles, des organismes ou des établissements, etc. ?
 - *la publication* de l'avis sur le site internet d'affichage de postes inter-agences de développement (www.santemontreal.qc.ca).

■ Démarche proposée

Le comité de sélection a la tâche de concevoir et de rédiger l'avis de concours en fonction du profil du directeur général recherché et du mandat élaborés à l'étape précédente.

■ La rédaction de l'avis de concours

- Consultez le modèle d'avis de concours que nous vous présentons (outil à votre disposition à la page 119) pour saisir rapidement le style, le contenu et le format utilisé.
- Assurez-vous que l'avis de concours inclut les renseignements suivants :
 - le nom de l'établissement ;
 - l'endroit ;
 - le titre du poste ;
 - le type d'établissement ;
 - la raison d'être du poste ;
 - les principaux défis du poste (mandat) ;
 - les compétences requises y compris les facteurs d'équivalences;
 - la classe salariale du poste et les autres conditions de travail, s'il y a lieu ;
 - les modalités relatives à la transmission des offres de services ;
 - l'engagement de l'établissement à l'égard du programme d'accès à l'égalité ;
 - la priorité accordée aux candidats qui sont employés du réseau de la santé et des services sociaux.

- Vous pouvez également demander que les candidats fournissent un curriculum vitae décrivant leurs réalisations qui illustrent les compétences maîtrisées.
 - Comme un devis, l'avis de concours énonce vos spécifications et facilite la sollicitation de candidatures susceptibles de satisfaire vos besoins.
- **Nombre de candidatures souhaitées**
- Le comité de sélection devra établir à l'avance le processus qu'il entend suivre si le nombre de candidatures est insuffisant (prolongation de concours, etc.).

■ **Activité 2.6 : La publication de l'avis de concours public**

En plus de la diffusion de l'avis sectoriel aux instances mentionnées précédemment, un avis public de concours doit également être donné. Cet avis doit être publié dans au **moins** deux journaux dont un à tirage régional et l'autre à tirage provincial. L'avis public doit être publié au moins **20 jours** avant la date prévue pour la première séance obligatoire du comité de sélection (c'est-à-dire la présélection) et prévoir une période d'inscription d'au moins **15 jours** à compter de sa publication.

- **La parution dans les journaux**
- À l'exception des concours réservés, la parution d'annonces dans les journaux est obligatoire.
 - Le choix du journal provincial et du journal régional doit reposer sur les critères suivants :
 - le tirage ;
 - les caractéristiques de leur clientèle.
 - Faites paraître l'annonce de préférence un samedi pour avoir une meilleure couverture. Il peut s'avérer nécessaire d'investir une somme supplémentaire pour assurer un meilleur positionnement de l'annonce dans le journal.
 - Précisez les échéances et le matériel nécessaire à la publication de l'offre d'emploi.

■ Question-clé

- Serait-il souhaitable de publier cet avis de concours sur le site internet d'affichage de postes inter-agences de développement (www.santemontreal.qc.ca) ou sur le site internet d'Emploi-Québec - secteur santé et services sociaux (<http://placement.emploiquebec.net>)?

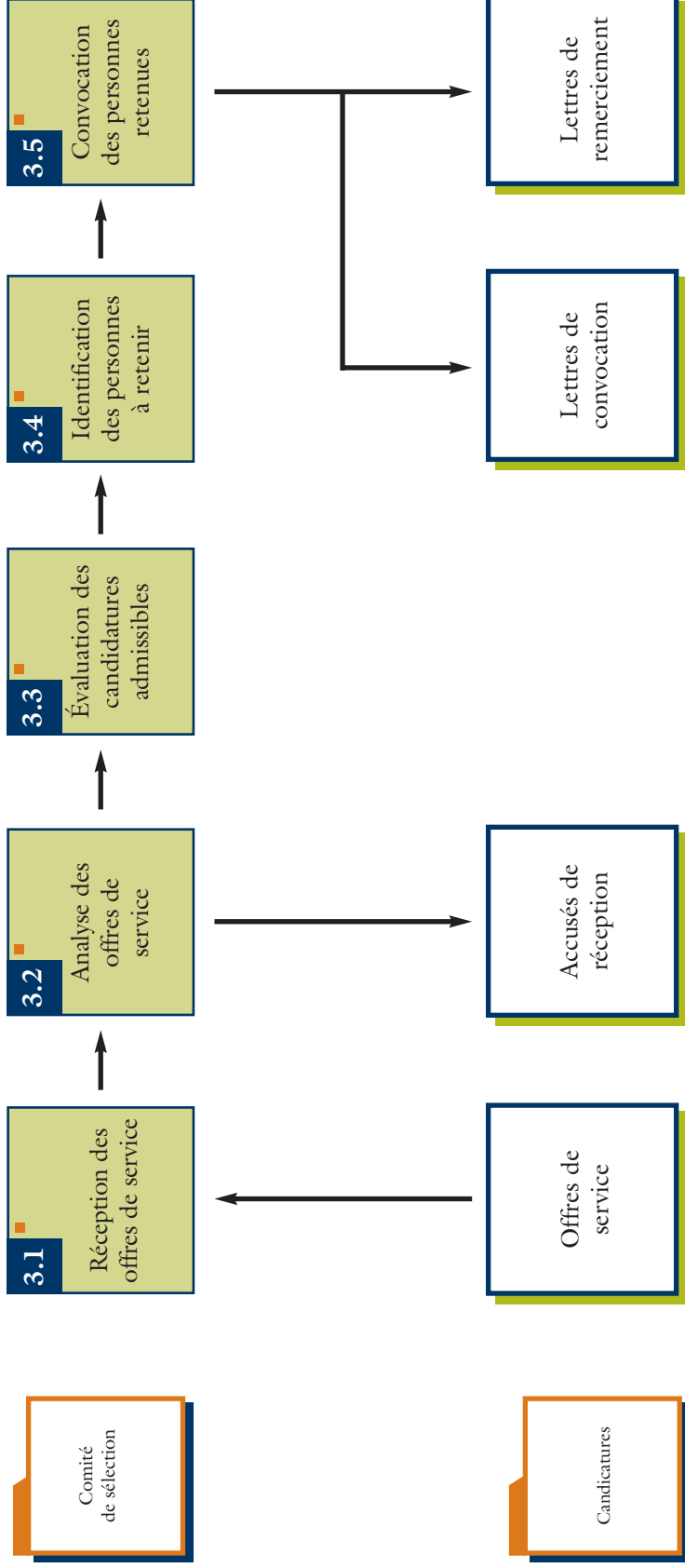
■ Outils à votre disposition

- Modèle d'un avis de concours (page 119).
- Modèle d'une lettre d'avis à la ou au ministre pour lui transmettre l'avis de concours sectoriel (page 120).



3.0 La présélection

3.0 Présélection



Légende



3.0 La présélection

■ Introduction

Cette étape consiste essentiellement en un exercice de tri et de classement des candidatures reçues strictement en fonction de l'admissibilité des candidatures et des critères de présélection.

Cette étape est composée des deux phases suivantes :

- la première consiste à éliminer les candidatures non pertinentes, c'est-à-dire celles qui ne sont pas admissibles ou qui ne répondent pas aux critères de présélection décrits dans l'avis de concours ;
- la deuxième consiste à classer les candidatures en premier, deuxième et troisième ordres, s'il y a lieu, selon leur degré de conformité aux critères de présélection.

Cette deuxième phase nécessite une analyse et une appréciation des candidatures beaucoup plus raffinées que la première phase.

■ Rôle et responsabilités

L'analyse et l'évaluation des offres de service reçues sont entièrement réalisées par le comité de sélection.



Activités

- 3.1 La réception des offres de service
- 3.2 L'analyse des offres de service
- 3.3 L'évaluation des candidats admissibles
- 3.4 L'identification des personnes à retenir
- 3.5 La convocation des personnes retenues

Principales dispositions réglementaires ⁽¹⁾

- Tel que stipulé aux articles 10 et 14 du règlement, le comité de sélection doit respecter les règles suivantes :
 - tous les membres du comité de sélection doivent être présents pour procéder à la présélection (*article 10*) ;
 - le comité doit convoquer à une entrevue les personnes dont la candidature est retenue (*article 14*) ;
 - le comité doit respecter un délai d'au moins sept jours entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection (*article 14*).

⁽¹⁾ Voir à la Section 6

■ Questions-clés

- L'évaluation des candidatures est-elle réalisée avec rigueur, objectivité et respect des personnes qui ont postulé l'emploi ?
- Repose-t-elle essentiellement sur l'examen des critères liés aux connaissances académiques et à l'expérience de gestion spécifiée dans l'avis de concours ?
- Les personnes retenues sont-elles admissibles et répondent-elles toutes adéquatement aux critères de présélection ?
- La qualité et le nombre de candidatures retenues sont-ils suffisants pour assurer un choix par l'établissement ?
- Le comité de sélection désire-t-il poursuivre le processus de sélection et s'engager dans le choix d'une candidature ou préfère-t-il suspendre le processus et entreprendre une prolongation d'affichage ?

■ Démarche proposée

■ La réception des offres de service

- Habituellement, une personne désignée reçoit les offres de service, vérifie la date limite et prépare les dossiers pour les membres du comité de sélection.
- Les offres de service sont ouvertes en présence des membres du comité de sélection.
- Toutes les offres de service reçues dans les délais doivent être considérées par les membres du comité de sélection réunis à cet effet.
- Toutes les offres de services reçues hors délai sont retournées à leur expéditeur avec la mention « reçu hors délai ».
- Préparez les lettres d'accusé de réception.

■ L'analyse des offres de service et lettre d'accusé de réception

- Révisez une dernière fois les critères de présélection.
- Numérotez puis répartissez les offres de service entre les membres du comité de sélection.
- Vérifiez l'admissibilité des candidatures.
- À l'aide de l'outil à votre disposition, procédez individuellement à l'analyse des offres de service des candidatures admissibles. Effectuez un premier tri à l'aide de l'échelle suivante :
 - A) répond très bien aux critères de présélection : candidat à voir en entrevue ;
 - B) répond aux critères de présélection : candidat à voir éventuellement en entrevue ;
 - C) ne répond pas aux critères de présélection : candidat non retenu.
- Présentez aux autres membres du comité de sélection les résultats de votre analyse et classez les offres de service selon l'échelle A, B ou C (retenus, éventuels, non retenus).
- Procédez à l'envoi des accusés de réception.

■ **L'évaluation des candidatures admissibles et l'identification des personnes à retenir**

- À l'aide de l'outil à votre disposition, révisez les offres de service classées A et B (retenus, éventuels).
- Procédez individuellement à l'analyse approfondie des candidatures classées A et B (retenus, éventuels) en cernant les connaissances spécifiques et les compétences susceptibles d'avoir été acquises à travers les réalisations décrites dans le curriculum vitae.
- Identifiez en groupe les candidatures répondant le plus au profil du directeur général recherché.
- Évaluez le nombre et la qualité des candidatures retenues.
- Prenez la décision de poursuivre le processus de sélection ou de tenir un nouveau concours.

■ **La convocation des personnes retenues**

- À l'aide de l'outil à votre disposition, convoquez les personnes qui doivent être rencontrées à l'entrevue de sélection. Un délai de 7 jours doit être prévu entre la convocation à l'entretien et la date prévue pour celle-ci.

■ **L'envoi des lettres de remerciement aux personnes non retenues**

- À l'aide de l'outil à votre disposition, expédiez les lettres de remerciement aux personnes non retenues pour l'entrevue de sélection.

■ **Outils à votre disposition**

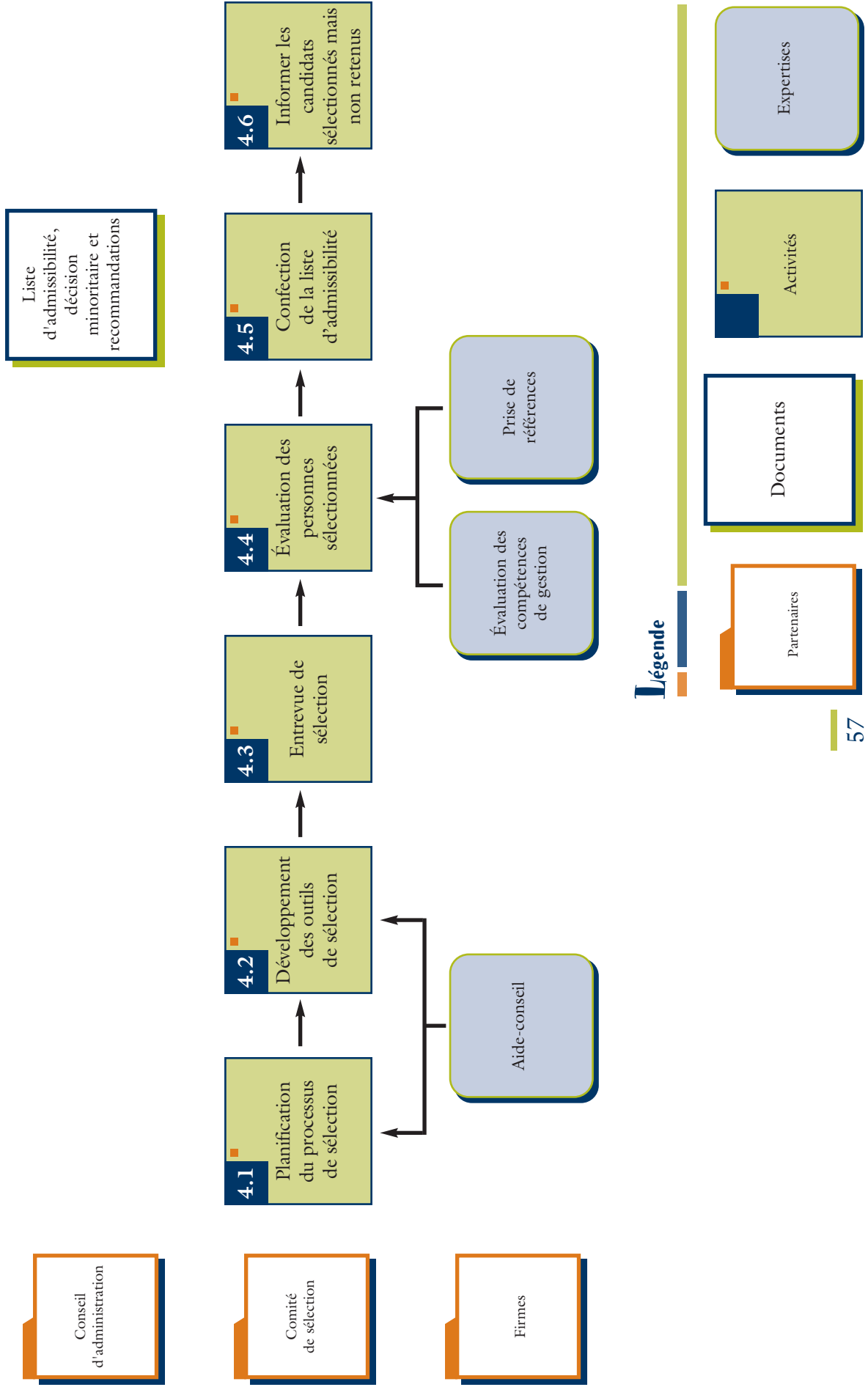
- Modèle d'un accusé de réception au candidat (page 121).
- Grille d'évaluation des candidatures (page 123).
- Modèle d'un avis de convocation à l'entrevue (page 125).
- Modèle de lettre aux personnes non retenues à la présélection (page 126).



4.0 La sélection

4.0

Sélection



4.0 La sélection

■ Introduction

Cette étape consiste essentiellement à sélectionner, lors de l'entrevue et à l'aide d'outils d'évaluation, les personnes retenues à l'étape précédente, de façon à déterminer les candidatures qui correspondent le mieux aux critères de sélection.

Cette étape est composée de trois phases distinctes :

- une phase de planification qui permet le choix et le développement des outils d'évaluation ;
- une phase de réalisation qui consiste à procéder à l'entrevue et à l'évaluation des personnes retenues lors de la présélection ;
- une phase de décision qui consiste à choisir, parmi les personnes reçues en entrevue, celles qui correspondent le mieux au profil du directeur général recherché et qui possèdent les compétences requises.

■ Rôle et responsabilités

Ces trois phases sont assurées par le comité de sélection qui peut s'adjoindre, si nécessaire, les services d'une firme ou d'un organisme spécialisé.

■ **A**ctivité 4.1 : La planification du processus de sélection

La planification du processus de sélection comprend l'identification des outils de sélection appropriés, l'organisation et la coordination des activités de sélection et le choix de la firme ou de l'organisme qui vous assistera, s'il y a lieu.

■ Questions-clés

Choix des outils de sélection

- Quels outils de sélection désirez-vous utiliser ?
- Quels critères de sélection désirez-vous mesurer au moyen :
 - du questionnaire de pré-entrevue ?
 - de l'entrevue de sélection ?
 - des mises en situation ?

- Qui assumera la conception, la coordination et l'organisation des activités de sélection ?

Principaux usages des outils de sélection

Questionnaire de pré-entrevue	Permet d'évaluer les connaissances générales de gestion liées à la fonction, à l'établissement et au secteur d'activité.
Mise en situation	Permet d'explorer les habiletés de gestion et d'apprécier certains comportements de gestion liés aux besoins particuliers de l'établissement.
Entrevue	Permet au comité de sélection de recueillir l'information nécessaire et d'évaluer les compétences recherchées.
Évaluation de potentiel	Permet d'évaluer les compétences de gestion liées aux connaissances, aux habiletés et aux aptitudes à relever les défis proposés à l'aide des tests psychométriques.
	Permet d'objectiver et de confirmer certaines hypothèses résiduelles sur la valeur des finalistes.
	Facilite l'élaboration des recommandations du comité de sélection.
Prise de références	Permet de valider les renseignements transmis par les personnes rencontrées et de confirmer l'ampleur de leurs réalisations.

■ **A**ctivité 4.2 : Le développement des outils de sélection

Nous présentons comment développer les outils de sélection susceptibles d'être utilisés par les membres des comités de sélection, c'est-à-dire les questionnaires d'entrevue, de pré-entrevue et les mises en situation.

Si vous désirez recourir à d'autres types d'outils tels que les tests de connaissances, la mise en place d'ateliers pour l'étude des comportements en situation de gestion ou l'évaluation de potentiel de gestion, assurez-vous les services d'une firme ou d'un organisme spécialisé.

■ **Questions-clés**

Choix d'une firme ou d'un organisme spécialisé

- La firme ou l'organisme spécialisé en évaluation des compétences de gestion est-il reconnu en matière d'évaluation ?
- La firme ou l'organisme spécialisé est-il familier avec l'approche par compétences?
- La firme ou l'organisme spécialisé a-t-il une expérience ou une connaissance du réseau de la santé et des services sociaux?

Choix des critères de sélection

- Quels renseignements avez-vous besoin de recueillir pour prendre une décision et choisir la personne la mieux qualifiée ?
- L'entrevue est-elle suffisante pour vous permettre d'obtenir les renseignements désirés ?
- Désirez-vous utiliser d'autres outils que l'entrevue de sélection ?

■ **Démarche proposée**

- Comment construire un questionnaire d'entrevue
 - Réviser vos critères de sélection.
 - Déterminez pour chacun des critères, les renseignements que vous désirez obtenir.
 - Progresser du général au particulier.

- Débutez l'entrevue en abordant les sujets plus impersonnels, insérez ensuite les mises en situation et discutez à la fin des sujets reliés aux qualités personnelles, interpersonnelles et administratives recherchées.
 - Compte tenu du temps disponible, retenez les questions les plus pertinentes et assurez-vous de leur enchaînement.
- Construisez les questions nécessaires à l'obtention des renseignements désirés :
 - Les *questions ouvertes* ne suggèrent pas de réponses précises. Elles laissent à la personne le soin d'élaborer sa réponse. Elles permettent d'apprécier son approche, ses valeurs et ses connaissances.

Q. Pourriez-vous nous résumer brièvement votre cheminement de carrière en soulignant vos principales réalisations ?

- Les *questions fermées* sont spécifiques. Elles servent à obtenir des renseignements précis au regard d'un complément d'information.
- Q. Avez-vous eu l'occasion d'évoluer au sein d'un milieu multiethnique?**
- Déterminez, en fonction des priorités inhérentes au mandat projeté, l'ordre et le temps qui devront être alloués à chacun des thèmes identifiés.
 - Écrivez vos questions, identifiez les éléments de réponses attendus (indicateurs) et élaborer le questionnaire d'entrevue (outils à votre disposition).
 - Assurez-vous que vos questions sont clairement énoncées, ne suggèrent pas de réponse et permettent de recueillir les renseignements désirés.
 - Assurez-vous que vos questions ne contreviennent pas à la *Charte des droits et libertés de la personne* et qu'elles soient exemptes d'éléments discriminatoires.

■ Comment construire un questionnaire de pré-entrevue

Après avoir élaboré le questionnaire d'entrevue, vous pouvez extraire les thèmes à développement et construire le questionnaire de pré-entrevue. Invitez la personne sélectionnée une heure avant son entrevue ou encore, soumettez-lui le questionnaire de pré-entrevue lors de sa convocation. Avant l'entrevue, relisez les réponses obtenues et clarifiez-les, s'il y a lieu, lors de l'entrevue.

- Identifiez deux ou trois thèmes à développement.
- Formulez des questions ouvertes.

- Utilisez la démarche d'élaboration du questionnaire de pré-entrevue.
- Suivez la même démarche que pour l'élaboration du questionnaire d'entrevue.
- Élaborez une grille d'évaluation sommaire accompagnée des réponses attendues.

■ **Comment construire une mise en situation**

Cette formule permet plus particulièrement d'explorer les compétences et les comportements de gestion du candidat. Voici une démarche pour faciliter l'élaboration des mises en situation.

- Déterminez à partir du profil de compétences du directeur général d'établissement les compétences que vous voulez mesurer chez les candidats.
- Élaborez la mise en situation :
 - quelle est la situation ?
 - quel problème la personne devra-t-elle résoudre ?
 - quelles consignes devra-t-elle suivre ?
- Les mises en situation permettent d'évaluer le jugement et les compétences du candidat à travers des problèmes concrets à résoudre.
- Inspirez-vous de situations concrètes vécues dans votre établissement et qui pourraient être vécues dans d'autres établissements.
- Vous pouvez définir deux ou trois mises en situation réalistes en graduant leur niveau de complexité.
- Identifiez à l'avance les compétences recherchées et élaborez une grille d'évaluation des comportements observés.

Voici trois exemples de mise en situation :

Exemple 1 :

Comment ferez-vous pour réussir la fusion de notre CHSLD avec le CLSC compte tenu des différences importantes dans les activités et modes de gestion des deux établissements ?

Compétences à évaluer :

- gestion du changement ;
- leadership mobilisateur ;
- gestion de la performance.

Exemple 2 :

La responsable d'un bénéficiaire lourdement handicapé vous écrit une lettre pour se plaindre des mauvais soins donnés à son protégé. Elle accuse le personnel de négligence et de manque de respect à son intégrité physique. Elle menace l'établissement de porter l'affaire dans le journal local si son protégé n'a pas droit à des soins plus attentionnés. Que faites-vous ?

Compétences à évaluer :

- Orientation clientèle ;
- Communication interpersonnelle et organisationnelle ;
- Gestion de soi.

Exemple 3 :

Vous assistez à une rencontre de l'équipe de gestion. Les cadres sont en colère et vous mettent sous le nez les contradictions du système : les coupures de postes à l'entretien ménager et aux soins alors qu'en même temps on met de l'argent dans la rénovation du toit, on augmente les exigences reliées à la qualité des soins et on coupe les budgets d'opération. Comment réagissez-vous ? Quelles actions entreprenez-vous immédiatement et à moyen terme ?

Compétences à évaluer :

- Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes ;
- Leadership mobilisateur.

■ Comment utiliser la grille d'évaluation des candidats

La grille d'évaluation comprend essentiellement la liste des critères de sélection préalablement convenus et elle permet d'évaluer le profil du directeur général recherché par le comité de sélection, soit les compétences mesurables au moyen de l'entrevue de sélection (connaissances, habiletés et expériences de gestion).

Cette grille permet d'identifier les qualités des personnes rencontrées et de les situer par rapport au profil du directeur général recherché. Elle agit comme aide mémoire et facilitera les délibérations ultérieures du comité de sélection. Il ne s'agit donc pas de comparer les personnes entre elles mais de les évaluer respectivement par rapport au portrait-type recherché.

■ Outils à votre disposition

- Modèle d'un questionnaire de pré-entrevue (page 127).
- Modèle d'un questionnaire d'entrevue (page 128).
- Grille d'évaluation des candidats (page 135).
- Fiche d'évaluation comparative des candidats (page 139).

■ **A**ctivité 4.3 : L'entrevue de sélection

L'entrevue consiste en un échange ayant comme objectif de recueillir les renseignements permettant au comité de sélection d'évaluer les qualités de gestion des personnes rencontrées.

■ Questions-clés

■ Préparation de l'entrevue

- Les membres du comité de sélection ont-ils revu les offres de service ?
- Les rôles entre les membres du comité de sélection ont-ils été établis ?
 - accueil et présentation ;
 - déroulement de l'entrevue ;
 - répartition des questions à poser et du temps alloué pour chacune des questions.
- Avez-vous consulté les résultats du questionnaire de pré-entrevue ?

■ Démarche proposée

- Déroulement de l'entrevue
 - Accueillez la personne, faites les présentations et informez-la de la durée de l'entrevue et des sujets qui seront discutés.
 - Progressez en entrevue en abordant les sujets du général au particulier, du simple au complexe.
 - Évitez de vous faire une opinion précipitée. Faites attention à vos propres préjugés.
 - Évitez de généraliser un comportement extrait d'un contexte particulier.
 - Ne laissez pas la personne dévier ou s'égarer du sujet. Reformulez vos questions si nécessaire.
- Faites une évaluation fondée sur les renseignements que la personne vous transmet :
 - en retenant les éléments significatifs et importants de ses réponses ;
 - en observant la forme, le contenu et la qualité des réponses ;
 - en évitant de réagir personnellement, de façon verbale ou non verbale à la réponse donnée ;
 - en restant neutre, sans émettre de jugement de valeurs ou des commentaires personnels ;
 - en notant discrètement sur la grille d'évaluation des candidats, votre appréciation des réponses obtenues et ce, pour chaque critère d'évaluation identifié avec respect et considération pour les personnes rencontrées.
- À la fin de l'entrevue, prévoyez du temps pour répondre aux questions qui pourraient vous être posées.

■ Fin de l'entrevue

- Informez la personne du suivi de l'entrevue et du déroulement des prochaines étapes.
- Soumettez-lui le formulaire de consentement nécessaire à la prise de références.
- Demandez-lui de vous soumettre, pour des fins de références, une liste des personnes de son choix (nom, titre, établissement, numéro de téléphone).
- Assurez-la de la confidentialité des renseignements recueillis.
- Informez-la de l'utilisation subséquente des renseignements fournis (destruction / conservation).

■ Après chaque entrevue

- Individuellement, complétez la grille d'évaluation immédiatement après l'entrevue (outils à votre disposition).
- Évitez de comparer et d'échanger vos impressions.
- Concentrez-vous sur les résultats de l'entrevue et identifiez les forces et les faiblesses observées par rapport au profil du directeur général recherché.

Activité 4.4 : L'évaluation des personnes sélectionnées

Pour la plupart des membres du comité de sélection, il s'agit de l'étape la plus critique puisque les résultats influenceront le choix du comité et du conseil d'administration.

Pour ce faire, nous vous proposons une démarche d'évaluation qui se déroule en trois phases.

- Évaluation et mise en commun des commentaires individuels.
- Analyse des résultats liés à l'évaluation des compétences de gestion et des prises de références.
- Délibération et identification des finalistes.

La démarche suggérée s'appuie essentiellement sur l'effort d'identification, de mise en commun et de reconnaissance des qualités de gestion de chaque personne évaluée en fonction du profil du directeur général recherché.

■ **Évaluation et mise en commun des commentaires des membres du comité de sélection**

Chaque membre du comité de sélection remplit, pour chaque personne sélectionnée, la grille d'évaluation présentée à la page 135.

Les membres mettent ensuite en commun la synthèse de l'évaluation des personnes rencontrées en partageant les cotes finales obtenues sur la fiche d'évaluation.

Les membres du comité de sélection cumulent le total des points de chaque candidature.

Lors de votre délibération, identifiez les candidatures qui satisfont, en fonction des outils de sélection, le profil du directeur général recherché.

■ **Analyse des résultats liés à l'évaluation des compétences de gestion et des prises de références**

Bien que la plupart des activités de cette étape se réalisent généralement à l'extérieur du comité de sélection, nous invitons celui-ci à :

- Planifier, s'il y a lieu, le déroulement des activités avec la firme ou l'organisme spécialisé en évaluation de potentiel.
- Confirmer auprès des finalistes les rencontres proposées.
- Prendre connaissance des résultats lors du dépôt et de la présentation du rapport d'évaluation de la firme ou de l'organisme retenu.

Dans l'éventualité où le comité décide de réaliser lui-même la prise de références, nous l'invitons à consulter la méthodologie proposée aux pages suivantes.

■ **Délibération et identification du ou des finalistes**

Lors de cette étape, les membres du comité de sélection doivent choisir le ou les finalistes qui seront proposés au conseil d'administration.

Pour ce faire, nous leur suggérons de revoir le dossier des personnes considérées, d'identifier les forces et les faiblesses par rapport au profil du directeur général recherché et d'évaluer leurs compétences de gestion par rapport au mandat qui leur serait confié.

Avant d'établir votre choix, considérez leurs mérites respectifs, faites l'inventaire de leurs compétences distinctives et préparez votre recommandation.

■ Outils à votre disposition

- Grille d'évaluation des candidats (page 135).
- Formulaire de consentement (page 141).
- Grille de prise de références (page 143).

■ Méthodologie relative à la prise de références

Définition

La prise de références consiste à contacter des personnes pouvant témoigner des réalisations et des comportements observés dans des situations concrètes de travail afin de confirmer ou d'infirmar les renseignements qui vous ont été transmis.

Il est facile de tirer le maximum de cette activité car :

- les personnes référées sont susceptibles de donner des références positives ;
- de plus, elles ne sont pas nécessairement objectives dans leurs évaluations ;
- la valeur de leur témoignage peut être pondérée.

Il s'agit essentiellement de recueillir un témoignage uniforme sur les réalisations et les qualités de gestion qui vous apparaissent nécessaires à l'obtention du poste.

■ Questions-clés

- Quels renseignements désirez-vous faire confirmer ?
- Quelles personnes pourraient le mieux vous confirmer ces renseignements ?
- Qui devrait réaliser la prise de références ?

■ Démarche proposée

- Désignez plusieurs membres du comité de sélection pour effectuer la prise de références.
- Effectuez la prise de références par téléphone ou en personne seulement.
- Contactez au moins trois sources de référence autorisées par la personne concernée.

- Expliquez que leur opinion est importante pour l'établissement qui s'apprête à faire un choix.
- Décrivez les éléments-clés du profil du directeur général recherché de façon à leur donner des points de repère sur les renseignements désirés.
- Énoncez vos doutes (hypothèses), s'il y a lieu. Il est plus facile pour la personne de confirmer ou d'infirmer par un oui ou par un non que d'émettre un commentaire négatif.
- Posez la question : qu'est-ce que ce candidat devrait améliorer ?
- Assurez la confidentialité des commentaires recueillis.
- Exercez votre jugement sur les renseignements recueillis.
- Transcrivez sur la grille les renseignements pertinents qui seraient susceptibles d'être confirmés par écrit ou d'être divulgués auprès du finaliste.
- Faites un résumé des références de chaque finaliste et transmettez au comité de sélection la synthèse de cette évaluation :
 - excellentes références ;
 - bonnes références ;
 - sous réserves.

Activité 4.5 : La confection de la liste d'admissibilité

Principales obligations réglementaires ⁽¹⁾

- Tel que stipulé à l'article 15 du règlement, le comité de sélection doit produire une liste d'admissibilité. Cette liste et la recommandation motivée du comité de sélection sera par la suite transmise au conseil d'administration pour décision concernant la nomination du futur directeur général.
- La décision de déclarer une personne admissible doit être prise par au moins trois membres du comité de sélection. Un membre peut prendre une position minoritaire et la communiquer au conseil d'administration en la motivant, s'il le veut, par écrit.
- En vertu de l'article 17 du règlement, si aucune personne n'est déclarée admissible par le comité de sélection ou si le conseil d'administration ne nomme aucun des candidats déclarés admissibles, un nouveau concours doit être tenu. ⁽²⁾

⁽¹⁾ Voir à la Section 6.

⁽²⁾ La pratique et à l'effet de considérer cette deuxième étape comme une prolongation du premier concours et ce, lorsqu'elle se réalise dans un délai raisonnable, soit à l'intérieur d'une période de trois mois, suivant la décision du conseil d'administration de ne retenir aucune candidature. Dans un telle situation, le conseil d'administration est invité à informer le PDG de votre Agence de développement et le ministre.

■ Démarche proposée

À la suite de l'identification des finalistes, le comité de sélection doit soumettre au conseil d'administration :

- la liste d'admissibilité ;
- accompagnée, s'il y a lieu, des décisions minoritaires ;
- et des recommandations du comité de sélection.

Pour ce faire, nous invitons les membres du comité de sélection à :

- déclarer, par la voie du consensus, le candidat admissible (inscrire un seul nom sur la liste d'admissibilité) ;
- priorisez, s'il y a lieu, la liste des personnes admissibles (advenant que le comité de sélection inscrive plus d'un nom sur la liste d'admissibilité) ;
- signer la liste d'admissibilité devant être présentée au conseil d'administration ;

- établir leurs recommandations relatives à la ou aux personne(s) admissible(s) ;
- confier au président du comité de sélection le mandat de les représenter au conseil d'administration.

Nous invitons cette personne à préparer sa présentation aux membres du conseil d'administration.

■ Outils à votre disposition

- Modèle d'une liste d'admissibilité (page 151).

■ **A**ctivité 4.6 : Informer les candidats sélectionnés mais non retenus

■ Démarche proposée

Le président du comité de sélection informe par écrit les candidats qui n'ont pas été retenus par le comité de sélection. Dans sa lettre, il mentionne que chaque candidat intéressé peut le contacter afin d'obtenir des informations sur l'évaluation de sa candidature qui a été effectuée lors des différentes étapes du concours de sélection.

■ Outils à votre disposition

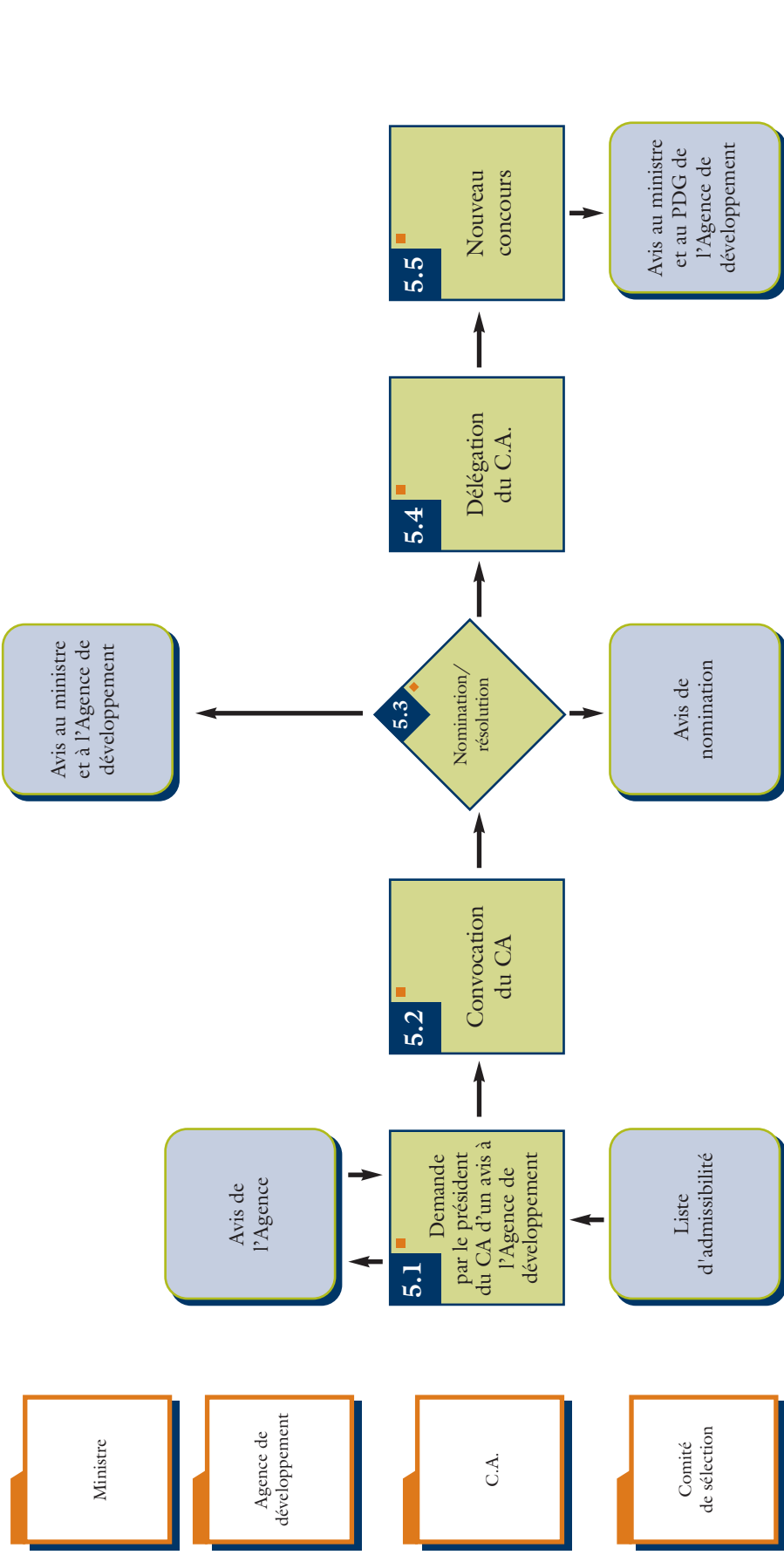
- Modèle de lettre aux personnes sélectionnées mais non retenues (page 156).



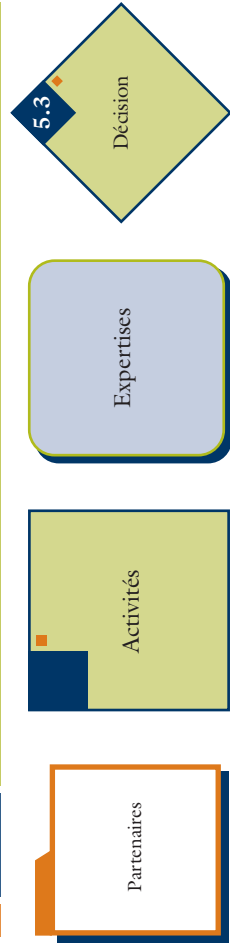
5.0 La nomination

5.0

La nomination



Légende



5.0

La nomination

■ Introduction

Le conseil d'administration doit nommer, par résolution et en fonction des recommandations du comité de sélection, une personne, parmi les finalistes, à la direction générale de l'établissement.

Avant de procéder à la nomination, le conseil d'administration doit demander et obtenir un avis de l'Agence de développement.

Dans l'éventualité qu'aucune personne ne soit nommée par le conseil d'administration, un nouveau concours doit être tenu.

À la suite de la nomination, le conseil d'administration doit préparer le contrat d'engagement qui sera proposé ultérieurement à la personne choisie.

■ Rôles et responsabilités

- Le président du conseil d'administration est le maître d'oeuvre des activités de cette étape.
- Le président du comité de sélection présente et dépose auprès du conseil d'administration la liste d'admissibilité et, s'il y a lieu, la décision minoritaire et les recommandations du comité. Il présente aussi l'avis obtenu de l'Agence de développement.



Activités

- 5.1 La demande par le président du conseil d'administration d'un avis à l'Agence de développement**
- 5.2 La convocation du conseil d'administration**
- 5.3 La nomination du directeur général**
- 5.4 La délégation du conseil d'administration**
- 5.5 La tenue d'un nouveau concours (avis au ministre et au PDG de l'Agence de développement)**

Principales dispositions juridiques ⁽¹⁾

- En vertu de l'article 15 du règlement, la liste d'admissibilité et la recommandation motivée du comité de sélection sont transmises au conseil d'administration pour décision (nomination).
- En vertu de l'article 193 de la Loi, le conseil d'administration doit consulter la régie régionale⁽²⁾ avant de nommer un directeur général.
- En vertu de l'article 201 de la Loi, le conseil d'administration doit effectuer la nomination du directeur général par une résolution adoptée par le vote d'au moins les deux tiers de ses membres à une séance convoquée à cette fin.
- En vertu de l'article 18 du règlement, le mandat d'un directeur général ne peut excéder quatre ans.
- En vertu de l'article 17 du règlement, si aucune personne n'est déclarée admissible par le comité de sélection ou si le conseil d'administration ne nomme aucun des candidats déclarés admissibles, un nouveau concours doit être tenu. ⁽³⁾

⁽¹⁾ Voir à la Section 6.

⁽²⁾ Agence de développement.

⁽³⁾ La pratique et à l'effet de tenir ce deuxième concours avec la même autorisation du ministre et le même comité de sélection et ce, lorsque cela se réalise dans un délai raisonnable, soit à l'intérieur d'une période de trois mois, suivant la décision du conseil d'administration de ne retenir aucune candidature. Dans une telle situation, le conseil d'administration est invité à informer le PDG de votre Agence de développement et le ministre.

■ Démarche proposée

Après avoir pris connaissance des résultats des travaux du comité de sélection, le président, dûment mandaté par son conseil d'administration (voir page 26), demande par écrit l'avis de l'Agence de développement sur la candidature inscrite par le comité de sélection sur la liste d'admissibilité. Après avoir obtenu l'avis écrit de l'Agence de développement, le président convoque les membres du conseil d'administration à une séance spéciale.

Lors de la tenue de la séance spéciale du conseil d'administration, le président du comité de sélection présente aux membres :

- le mandat du comité de sélection ;
- le processus de recrutement et de sélection réalisé ;
- la liste d'admissibilité ;
- les recommandations du comité de sélection.
- l'avis écrit de l'Agence de développement.

La nomination du directeur général est effectuée par une résolution du conseil d'administration. Cette résolution doit être adoptée par le vote d'au moins les deux tiers des membres qui composent le conseil d'administration. La résolution doit indiquer que l'engagement est conditionnel à la signature du contrat d'engagement.

Nous invitons ensuite le conseil d'administration à désigner deux des membres de son exécutif pour préparer, négocier et signer, au nom de l'établissement, le contrat d'engagement.

Une fois le contrat d'engagement signé, nous invitons le président du conseil d'administration à transmettre une copie de la résolution sur la nomination du directeur général au ministre avec des copies au président-directeur général de votre Agence de développement et à la Direction du personnel d'encadrement du MSSS.

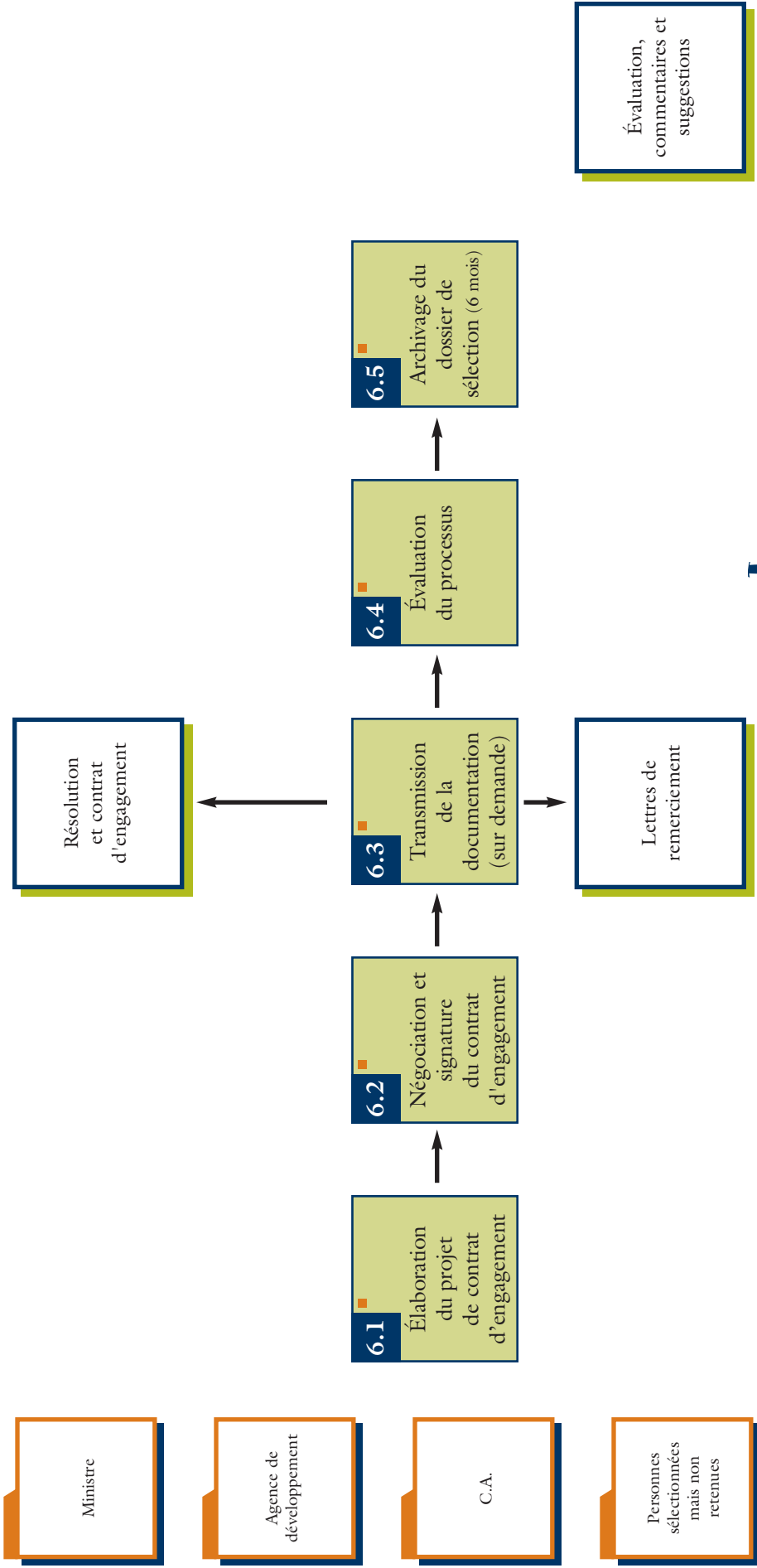
■ Outils à votre disposition

- Modèle de lettre pour demander l'avis de l'Agence de développement (page 153).
- Modèle d'une lettre de transmission à la ou au ministre (nomination) (page 155).
- Modèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée spéciale du conseil d'administration concernant à la nomination d'une directrice générale ou d'un directeur général (page 154).

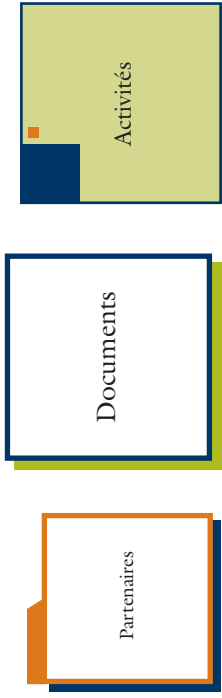


6.0 L'engagement

6.0 L'engagement



Légende



6.0 L'engagement

■ Introduction

Cette étape consiste essentiellement à engager la personne pressentie qui a été nommée par le conseil d'administration sur le poste de directeur général. Il s'agit de préciser le mandat, les objectifs et les résultats attendus et de signer avec elle le contrat d'engagement afin de lui permettre d'entrer effectivement en poste dans les délais convenus.

La grille d'évaluation des compétences du directeur général d'établissement pourra servir de référence dans l'évaluation annuelle du rendement du directeur général.

Cette étape est composée des phases suivantes :

- préparer, négocier et signer le contrat d'engagement ;
- évaluer le processus de recrutement, de sélection et de nomination et transmettre la documentation aux parties concernées ;
- assurer le suivi du concours auprès des personnes non retenues et archiver le dossier de sélection.

■ Rôle et responsabilités

Les personnes désignées par le conseil d'administration assument la responsabilité de réaliser les activités de cette étape.



Activités

- 6.1 L'élaboration du projet de contrat d'engagement
- 6.2 La négociation et la signature du contrat d'engagement
- 6.3 La transmission de la documentation (sur demande)

Principales dispositions législatives⁽¹⁾

- Tel que stipulé à l'article 19 du règlement, le contrat d'engagement doit être signé par les parties concernées et satisfaire aux exigences suivantes :
 - contenir les droits, les obligations et les bénéfices spécifiques d'emploi tels que les vacances, les congés sociaux, les modalités d'évaluation annuelle de son rendement, etc.
 - ne pas prévoir le versement d'un bénéfice monétaire autre que ceux prévus au règlement ;
 - être conforme aux dispositions législatives (est réputée nulle toute disposition contrevenant à la Loi sur les services de santé et les services sociaux et aux règlements en découlant).
- Les personnes représentant le conseil d'administration peuvent aussi préciser au contrat d'engagement le mandat spécifique, les résultats attendus et le calendrier proposé en spécifiant le processus et les outils d'évaluation utilisés.
- En fonction des besoins identifiés, les personnes représentant le conseil d'administration peuvent aussi annexer au contrat le plan de développement du directeur général (Chapitre 4.4 du règlement).
- En vertu de l'article 20 du règlement, la résolution du conseil d'administration portant sur la nomination du directeur général et le contrat d'engagement du directeur général sont transmis au ministre sur demande. Il en est de même pour toutes modifications subséquentes au contrat.
- Les articles 197 à 200 de la Loi précisent les règles qui s'appliquent en matière de conflit d'intérêt, de déclaration d'intérêts et d'exclusivité de fonctions.

⁽¹⁾ Voir à la Section 6.

■ Démarche proposée

Nous vous suggérons d'utiliser le modèle de contrat d'engagement proposé à la Section 5. Vous êtes invités à préparer un **projet de contrat** et à le faire valider, si nécessaire, par votre Agence de développement ou par la Direction du personnel d'encadrement du MSSS. Nous vous rappelons que les conditions de travail réglementées des hors-cadres (directeurs généraux) sont disponibles sur le site internet du MSSS ([www.msss.gouv.qc.ca/documentation/normes et pratiques de gestion/numéros de dossier 2002-005/annexe 3](http://www.msss.gouv.qc.ca/documentation/normes_et_pratiques_de_gestion/numeros_de_dossier_2002-005/annexe_3)).

Selon le mandat que vous a confié le conseil d'administration, vous devez préparer le contrat d'engagement et préciser, s'il y a lieu, le mandat, les résultats attendus, le plan de travail et le calendrier proposé en spécifiant le processus d'évaluation et les outils d'évaluation utilisés. À cette fin, vous pouvez vous référer, entre autres, au « *Guide d'appréciation du rendement du directeur général* » élaboré par l'Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec (ADGSSSQ). Ce document a été publié conjointement avec l'Association des hôpitaux du Québec (AHQ) en 1993.

Vous pouvez aussi annexer au contrat d'engagement présenté à la section 5, le plan de développement du directeur général en fonction des besoins identifiés. Inspirez-vous à cet effet des résultats issus de l'évaluation des compétences de gestion et des recommandations du comité de sélection.

Convoquez la personne choisie par le conseil d'administration, présentez-lui les résultats du processus de sélection accompagnés de la proposition contractuelle. Déterminez avec elle les modalités relatives à son engagement ainsi que la date d'entrée en fonction. Au besoin, n'hésitez pas à consulter votre Agence de développement ou la Direction du personnel d'encadrement du MSSS.

À la suite de la signature du contrat d'engagement, planifiez avec le titulaire du poste les étapes d'accueil et d'entrée en fonction.

Nous invitons le président du conseil d'administration à annexer au dossier de sélection la grille d'évaluation du processus réalisé, à transmettre la grille d'évaluation de ce guide à son Agence de développement et archiver, sous clé, le dossier de sélection pour une période de six mois.

■ Questions-clés

- Qui devrait participer à l'évaluation du processus de recrutement, sélection et nomination ?
- Quels sont les points forts à souligner ?
- Quels sont les points qui nécessitent une amélioration ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
- Le guide de recrutement, de sélection et de nomination vous a-t-il été utile ?
- La participation des représentants, de l'Agence de développement et du ministre au comité de sélection a-t-elle facilité le déroulement des activités et aidé les autres membres du comité?
- Quelles sont vos suggestions pour améliorer le processus proposé ?

■ **A**ctivité 6.4 : L'évaluation du processus

■ Démarche proposée

Tous les membres du conseil d'administration qui ont participé à l'une ou l'autre des étapes du processus peuvent participer avec les membres du comité de sélection à l'évaluation du processus de recrutement, de sélection et de nomination. Cette évaluation demeure la propriété de l'établissement et elle est annexée au dossier de sélection.

Les représentants du ministre et de l'Agence de développement doivent aussi compléter le rapport sur l'évaluation du processus de sélection du directeur général.

■ **A**ctivité 6.5 : L'archivage du dossier de sélection

■ Démarche proposée

Nous vous suggérons aussi d'archiver, sous clé, le dossier de sélection pour une période de six mois et de détruire les documents nominatifs relatifs aux personnes non retenues à la fin de cette période. D'une part, le président du comité de sélection peut avoir accès à ces documents pour répondre aux demandes qui lui seront acheminées. D'autre part, l'expérience des travaux réalisés peut être réinvestie lors du renouvellement de mandat de la personne choisie ou lors d'un autre recrutement.

■ Outils à votre disposition

- Rapport des représentants du ministre et de l'Agence de développement sur le processus de sélection d'un directeur général (page 145).



Section 2

Le profil de compétences du directeur général d'établissement



Profil de compétences du directeur général d'établissement

Au cours des dernières années, les transformations profondes qui ont eu lieu dans le réseau de la santé et des services sociaux ont eu un impact considérable sur l'exercice du rôle de gestion. Dans ce contexte, les directeurs généraux ont été interpellés plus particulièrement de par leur fonction de premier gestionnaire de l'établissement.

Plus récemment, des modifications législatives (2001, chapitre 24) venaient modifier les rapports existant entre le Ministère, les régies et les établissements, notamment par la conclusion des ententes de gestion entre le MSSS et les régies et entre celles-ci et les établissements. Dans ce contexte, le directeur général doit dorénavant répondre, à la fois aux attentes du conseil d'administration, mais également aux demandes de l'État devenant ainsi un acteur de la gestion publique.

Par ailleurs, l'atteinte des objectifs ministériels impliquera de nouveaux modes d'organisation du travail, la mobilisation des ressources humaines et la mise en œuvre d'une approche de gestion du changement afin d'optimiser l'organisation des services en termes d'accessibilité et la gestion du réseau lui-même. De plus, l'actualisation du réseau intégré de services appellera une ouverture à la réalité d'établissements de missions différentes, la création de nouvelles alliances et de partenariats stratégiques, la recherche de complémentarité dans les services offerts par différents établissements et une préoccupation accrue de la satisfaction de la clientèle. Si l'ensemble des gestionnaires seront sollicités à cet effet, il est clair que le directeur général le sera plus encore puisqu'il devra initier les actions nécessaires à l'atteinte des résultats attendus et ce, dans une perspective où de fortes pénuries de main-d'œuvre sont prévues.

C'est en considérant ces enjeux mais en tenant compte également des visées gouvernementales et des responsabilités particulières inhérentes à ce niveau d'emploi, qu'a été élaboré le profil de compétences du directeur général d'établissement. Il s'inspire, de plus, de profils de fonctions similaires et de recueils de compétences définies pour le secteur de la santé et des services sociaux. Ce profil pourra s'avérer utile lors de processus de sélection du directeur général, au moment d'établir le plan de développement de ce dernier ou encore dans le cadre d'une démarche de relève au sein de la direction générale de l'établissement.

Le profil est constitué de six champs de compétences qualifiées ici de « fondamentales » au sens où elles constituent la base générale, mais toutefois précise, de l'exercice des fonctions. L'ajout d'autres champs se serait révélé irréaliste dans la pratique et aurait donné lieu à une spécificité qui n'a pas lieu d'être à ce stade tout en alourdissant inutilement l'outil.

Chacun des champs de compétences est suivi « d'indicateurs » spécifiant les zones de responsabilités organisationnelles à l'intérieur desquelles la compétence s'exerce et comment elle est démontrée. Les « savoirs fondamentaux » complètent la description du champ de compétences. Ces domaines indiquent les connaissances, les habiletés et les attitudes que le directeur général doit démontrer dans la conduite de ses activités professionnelles.

Il est entendu que le conseil d'administration pourra compléter ce profil générique en y ajoutant les compétences spécifiques, les indicateurs et les savoirs fondamentaux requis pour exercer la fonction de direction générale au sein de l'établissement.

Perspective stratégique

Capacité d'anticiper et d'appréhender les tendances et les modifications de l'environnement et d'adopter les stratégies nécessaires pour favoriser la réponse aux besoins de la population et de la clientèle de l'établissement dans un contexte de gestion publique.

Comportements attendus

- Fait une lecture judicieuse de l'environnement de manière à positionner favorablement ses actions dans une perspective à moyen et long terme.
- Tire des conclusions perspicaces de l'agencement de l'information et des faits et envisage rapidement différentes options afin de transposer les programmes et les services de son établissement dans une perspective d'avenir en fonction des besoins de la clientèle.
- Met en œuvre des stratégies organisationnelles favorisant le développement et l'optimisation des services offerts.
- Détermine les orientations stratégiques et les priorités d'action et élabore les stratégies correspondantes en cohérence avec la mission et les valeurs de l'établissement et les objectifs nationaux et régionaux en matière de santé et de services sociaux.

Savoirs fondamentaux

- « **Savoirs** »
 - Compréhension claire des orientations et des priorités dégagées de l'évolution du système de santé et des services sociaux.
- « **Savoir-faire** »
 - Processus d'analyse et de planification des services à la clientèle et gestion des priorités.
- « **Savoir être** »
 - Capacité d'adaptation et de projection dans le temps.

Partenariat et alliances « réseau »

Capacité de nouer et d'entretenir des relations profitables et constructives, basées sur la concertation et la collaboration avec différents groupes internes ou externes à l'établissement afin de favoriser l'émergence d'objectifs communs visant à maximiser la portée d'actions ayant une incidence sur la qualité des services offerts et ce, dans une perspective « réseau ».

Comportements attendus

- Identifie les interdépendances et les communautés d'intérêts et cherche un terrain d'entente de manière à concilier les forces en présence en vue de l'adhésion à une même perspective d'action.
- Fait preuve de persuasion et d'influence afin d'obtenir le consensus en vue de la réalisation de projets ou de l'implantation de services nécessitant l'implication de partenaires externes.
- Crée et entretient un réseau d'alliances favorisant les échanges interdisciplinaires et le développement d'une vision « réseau » de la santé et des services sociaux par le partage d'expériences et d'expertises.
- Établit des modes de collaboration basés sur le respect et la compréhension mutuelle de façon à faire progresser de manière constructive et significative les travaux des instances auxquelles il participe.

Savoirs fondamentaux

- « **Savoirs** » • Soins et services offerts par l'établissement et les organismes locaux et régionaux.
- « **Savoir-faire** » • Processus de médiation et de négociation.
- « **Savoir être** » • Approche de collaboration.

Orientation clientèle

Capacité de revoir le mode de fonctionnement de l'établissement et d'en ajuster les pratiques afin que les services offerts correspondent aux attentes et aux besoins de la clientèle tout en respectant la mission poursuivie et en tenant compte des orientations régionales et nationales, des contraintes de l'environnement et des ressources à sa disposition.

Comportements attendus

- Anticipe l'évolution des besoins de la clientèle et prévoit le développement ou l'adaptation des services de manière à ce que l'offre de l'établissement s'ajuste de façon conséquente avec les attentes de la population desservie et les orientations régionales et nationales en santé et services sociaux.
- Met en œuvre des mécanismes d'évaluation et de suivi continus des services offerts et de la satisfaction de la clientèle de même qu'un processus de gestion des plaintes et définit, le cas échéant, les cibles d'amélioration et les mesures correctives à apporter afin de maintenir un niveau optimal de qualité des interventions, des soins et des programmes.
- Définit une structure organisationnelle basée sur des modes d'organisation du travail favorisant une prestation efficace des services et facilitant l'accessibilité à ces derniers par la clientèle.
- S'assure que les obligations et les responsabilités légales de l'établissement, particulièrement au regard des services aux usagers, soient comprises et respectées par l'ensemble du personnel et que les règles d'éthique à cet égard soient observées par tous.

Savoirs fondamentaux

- « **Savoirs** »
 - Connaissance du milieu d'appartenance, du profil et besoins des clients internes et externes de l'établissement et des enjeux sous-jacents.
- « **Savoir-faire** »
 - Capacité d'instaurer une structure organisationnelle maximisant la prestation des services à la clientèle.
- « **Savoir être** »
 - Attitude de service et d'écoute.

Leadership mobilisateur

Capacité de transmettre une vision, d'inculquer des valeurs organisationnelles et d'instaurer un climat propice à l'actualisation des orientations stratégiques de par les actions qu'il préconise et entreprend en suscitant l'adhésion de tous les membres de l'organisation.

Comportements attendus

- Obtient et maintient l'intérêt, l'appui du conseil d'administration et de l'équipe de direction au regard de stratégies ou de projets contribuant à la mobilisation du personnel.
- Reconnaît et valorise les compétences de l'ensemble des personnes sous sa responsabilité et favorise le développement du potentiel de celles-ci par leur participation à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Identifie et prend les mesures pour prévenir les situations potentiellement conflictuelles et le cas échéant, est en mesure de régler celles-ci de manière positive et constructive de manière à minimiser les impacts sur le climat de l'organisation, les services à la clientèle et l'atteinte des objectifs poursuivis.
- Développe et maintien des relations de travail basées sur la coopération, le travail d'équipe, la confiance et l'éthique professionnelle.
- Manifeste une attitude d'ouverture à la créativité et à l'innovation lors de circonstances nécessitant l'adaptation aux changements ou de remises en question des politiques de l'établissement ou de la révision des structures de celui-ci.
- Met en œuvre des stratégies et des politiques de mobilisation et de reconnaissance de manière à développer et à maintenir un haut niveau de motivation et de performance chez ses collaborateurs et au sein du personnel de l'établissement.

Savoirs fondamentaux

- « **Savoirs** » • Valeurs organisationnelles du milieu d'appartenance.
- « **Savoir-faire** » • Approche de concertation et de partenariat facilitant l'adhésion organisationnelle.
- « **Savoir être** » • Capacité de bien s'entourer et d'utiliser les talents de ses collaborateurs dans une optique de complémentarité.

■ **C**ommunication interpersonnelle et organisationnelle

Capacité de susciter et d'entretenir des échanges significatifs et profitables dans le cadre de ses communications internes et externes, de manière à favoriser le partage et la circulation de l'information et à faciliter l'émergence d'une vision commune tout en demeurant sensible à la diversité d'intérêts des différents interlocuteurs avec lesquels il transige.

Comportements attendus

- Développe ses idées de façon logique selon un déroulement rationnel et structuré afin de faciliter la compréhension de ses interlocuteurs.
- Présente les faits de façon claire, convaincue et crédible à différents groupes, instances, partenaires ou collaborateurs tout en manifestant une écoute attentive aux préoccupations de ces derniers.
- Répond clairement et résolument aux questions posées par les représentants des usagers, des employés ou des médias.
- Fait preuve de réserve et de discernement dans ses communications internes et publiques, notamment à l'égard des positions régionales, ministérielles et du conseil.
- Développe des stratégies de communication afin que les membres du conseil d'administration, du comité de direction et du personnel aient toute l'information nécessaire pour exercer leurs responsabilités respectives.

Savoirs fondamentaux

- « **Savoirs** » • Principes de communication publique.
- « **Savoir-faire** » • Capacité de s'exprimer clairement et posément face à divers interlocuteurs, dont les représentants des médias.
- « **Savoir être** » • Capacité de faire preuve de solidarité administrative et de loyauté corporative.

Gestion de la performance

Capacité d'atteindre les objectifs de résultats sous-jacents à la mission de l'établissement, en fonction des attentes du conseil d'administration et des orientations régionales et ministérielles et, en optimisant l'ensemble des ressources disponibles pour ce faire.

Comportements attendus

- Élabore le plan stratégique de l'établissement et s'assure de la mise en œuvre et du suivi des processus, des programmes et des activités permettant l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Identifie les résultats attendus et fixe les indicateurs en vertu de l'entente de gestion conclue avec la régie régionale et en vue de l'évaluation de la performance organisationnelle globale et de la qualité des services offerts.
- Assure la réponse aux besoins de la clientèle de l'établissement par la mise en place ou l'adaptation de structures administratives, de processus de travail et/ou de programmes qui permettent l'allocation et l'utilisation judicieuse des ressources.
- Identifie des processus de gestion des ressources (humaines, financières, matérielles, informationnelles) encourageant l'efficacité et l'efficience dans la gestion afin de supporter les gestionnaires sous sa responsabilité dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.

Savoirs fondamentaux

- « **Savoirs** »
 - Objectifs gouvernementaux et régionaux en matière de santé et de services sociaux.
- « **Savoir faire** »
 - Capacité de traduire, dans son milieu, les objectifs de résultats des ententes de gestion.
- « **Savoir être** »
 - Rigueur et fermeté.

Bibliographie

Descriptions d'emploi – Directeur général, CLSC, Centre de réadaptation, Centre hospitalier, CHSLD.

Guide à l'intention des conseils d'administration et des directions générales, « *Le développement professionnel des directrices et directeurs généraux d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux* », Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Octobre 2000.

Guide de recrutement, sélection et nomination des directrices générales et des directeurs généraux, Secteur de la santé et des services sociaux, 2e éd., Centre de référence des directeurs généraux et des cadres, 1994.

LAFORTE, Denis et GODIN, Richard, « **Vers un nouveau profil de cadre en management public** » dans *Télescope*, Observatoire de l'administration publique, ENAP, 2001

Le répertoire des compétences clés du directeur général du XXIe siècle, Section 2 dans *Choisir pour le XXIe siècle* (guide pour les membres des comités de sélection, Recrutement, sélection et nomination des directeurs généraux des établissements), Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 2000.

Modèle conceptuel pour les gestionnaires de services de santé et de services sociaux, Ordre des administrateurs agréés du Québec, module santé, 2002

Profil de compétences pour la promotion sans concours, Cadres supérieurs, classe I, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec, 1999.

Profil de compétences « Président-Directeur général de régie régionale, Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre, DGPMO, MSSS, 2001.

Profil des compétences prioritaires pour les gestionnaires de la fonction publique québécoise, Gouvernement du Québec.

Profil des leaders et des gestionnaires de la Fonction publique, Appendice F, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Gouvernement du Canada, 1997, 2001.

Profil générique de compétences du gestionnaire de la santé et des services sociaux, Santé et services sociaux, Québec.



Section 3

Le répertoire des outils



Modèle d'une demande d'ouverture d'un concours de sélection

Date

Nom

Ministre de la Santé et des Services sociaux

Gouvernement du Québec

1075, chemin Sainte-Foy, 15^e étage

Québec (Québec) G1S 2M1

Objet : Demande d'ouverture du concours pour le poste de directeur général.

Madame la Ministre / Monsieur le Ministre,

Lors de la séance régulière du _____, le conseil d'administration du *Centre Bonne Santé* a adopté une résolution demandant l'ouverture officielle du concours de sélection pour le poste de directeur général du *Centre Bonne Santé*.

Conformément à l'article 8 du Règlement sur certaines conditions applicables aux hors-cadres des régies régionales et des établissements publics de santé et de services sociaux édicté par le décret 1217-96 du 25 septembre 1996, vous trouverez ci-joint l'extrait de procès-verbal faisant état de la résolution.

Puisque le poste de directeur général sera dépourvu de son titulaire le _____ prochain, nous vous demandons l'autorisation de procéder à l'ouverture du concours de sélection.

En espérant le tout à votre entière satisfaction, nous vous prions d'accepter, (Madame la Ministre / Monsieur le Ministre), nos salutations distinguées.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

/ (signature)

Pièce jointe

c.c.. PDG de l'Agence de développement

Modèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée régulière du conseil d'administration concernant l'ouverture d'un concours de sélection

Extrait de procès-verbal de l'assemblée régulière du conseil d'administration du *Centre Bonne Santé*, tenue le _____, à 0 h, à _____
date adresse

Ouverture de concours du poste

Il est proposé, dûment appuyé et résolu à l'unanimité qu'une demande soit faite auprès de la ou du ministre de la Santé et des Services sociaux, afin que le *Centre Bonne Santé* soit autorisé à procéder à l'ouverture du concours du poste de directeur général, dans les plus brefs délais.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

(signature)

Pour copie conforme

Secrétaire du conseil d'administration

Exemple : Profil du directeur général recherché par le Centre Bonne Santé

Mission

- Établissement spécialisé au niveau de la recherche, de l'enseignement et des services préventifs et curatifs en santé mentale.
- Qui favorise le traitement et la réinsertion des bénéficiaires dans leur milieu de vie.
- Qui dispose d'un budget de fonctionnement de 100 millions \$.

Enjeux et problématiques particuliers

- Alourdissement et aggravation des problématiques liées à la santé mentale.
- Épuisement du personnel.
- Projet d'agrandissement et de rénovation majeure dont l'entrée en service est prévue dans trois ans.
- Budget de fonctionnement serré.
- Pressions intenses de la communauté afin de prévenir les problèmes de santé mentale et d'améliorer la réinsertion des bénéficiaires.

Orientations stratégiques

Au plan clinique :

- assurer le maintien des services curatifs ;
- repositionner les services préventifs en accentuant les approches communautaires ;
- développer les services de recherche, d'enseignement et de consultation avec la communauté.

Au plan administratif :

- poursuivre les saines pratiques de gestion tout en assurant la réalisation des projets d'immobilisation dans le respect des besoins, des budgets et des délais.

Objectifs

- Réaliser le projet d'agrandissement et de rénovation d'ici 3 ans .
- Favoriser et assurer la mise en oeuvre des projets d'interventions communautaires d'ici trois ans
- Développer des services de recherche et d'enseignement d'ici trois ans.
- Améliorer les services de consultation avec la communauté d'ici un an.
- Associer, mobiliser et soutenir le personnel au renouveau de l'établissement.

Critères de présélection

- Diplôme universitaire de 2^e cycle en administration, jumelé à une formation universitaire de premier cycle en sciences humaines ou en sciences de la santé. Des expériences pertinentes de gestion peuvent compenser l'absence de diplôme de 2^{ème} cycle.
- Expérience professionnelle d'une quinzaine d'années dont au moins cinq ans à des postes de gestion de niveau supérieur.
- Très bonne connaissance des dossiers en santé mentale, en particulier les dossiers liés à la désinstitutionnalisation, la réinsertion sociale et l'approche communautaire.
- Une expérience de la gestion de projets de construction et d'immobilisation (10 à 15 millions \$) serait un atout important.
- La connaissance du secteur de la santé et des services sociaux est nécessaire.

Critères de sélection

En priorité :

- gestion de la performance : *l'excellence des services, l'efficacité et la qualité de gestion ;*
- partenariat et alliances réseau : *avec les organismes communautaires surtout ;*
- leadership mobilisateur : *pour rallier le personnel au plan de développement et pleinement les responsabiliser dans l'atteinte des objectifs organisationnels ;*
- orientation clientèle : *préoccupation pour la clientèle ayant des problèmes de santé mentale.*

Mais également :

- vision stratégique : *compréhension des enjeux, des problématiques et des besoins de notre établissement ;*
- entrepreneurship : *afin de favoriser la créativité et les initiatives ;*
- gestion de l'ambiguïté et des paradoxes : *dans un contexte de restrictions budgétaires et d'alourdissement des problématiques de santé mentale ;*
- gestion du changement : *pour faciliter la réalisation du plan de développement et du projet d'immobilisation ainsi que pour prévenir les résistances ;*
- communication interpersonnelle et organisationnelle : *à l'interne et dans la communauté ; maîtrise fonctionnelle de l'anglais ;*
- gestion de soi : *bonne gestion du stress, autonomie dans ses fonctions et ouverture à son développement professionnel.*

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Importance relative

Les six compétences **fondamentales** décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil de compétences que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Elles peuvent toutefois être complétées par des compétences **spécifiques** exigées par le conseil d'administration de l'établissement (voir page 109 de cette grille). Évaluez chacune des compétences selon les différentes composantes en lien avec le profil recherché pour le futur directeur général de votre établissement et déterminez leur importance relative :

2 (très important) , 1 (important), 0 (moins important).

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

1. Perspective stratégique

Capacité d'anticiper et d'appréhender les tendances et les modifications de l'environnement et d'adopter les stratégies nécessaires pour favoriser la réponse aux besoins de la population et de la clientèle de l'établissement dans un contexte de gestion publique.

HABILETÉS DE GESTION

- Analyse des courants socio-économiques ;
- Lecture des enjeux politiques concernant les services de santé et les services sociaux ;
- Compréhension de l'évolution du système de santé et des services sociaux ;
- Gestion des priorités ;
- Gestion du changement ;
- Analyse et planification stratégiques ;
- Vision globale et à long terme.

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Anticipe les changements et les nouvelles tendances, en prévoit les impacts ;
- Analyse les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'établissement ;
- Saisit les enjeux stratégiques de l'établissement ;
- Détermine les priorités d'action et les orientations stratégiques à prendre.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Importance relative

Les six compétences **fondamentales** décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil de compétences que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Elles peuvent toutefois être complétées par des compétences **spécifiques** exigées par le conseil d'administration de l'établissement (voir page 109 de cette grille). Évaluez chacune des compétences selon les différentes composantes en lien avec le profil recherché pour le futur directeur général de votre établissement et déterminez leur importance relative :

2 (très important), 1 (important), 0 (moins important).

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

2. Partenariat et alliances réseau

Capacité de nouer et d'entretenir des relations profitables et constructives, basées sur la concertation et la collaboration avec différents groupes internes ou externes à l'établissement afin de favoriser l'émergence d'objectifs communs visant à maximiser la portée d'actions ayant une incidence sur la qualité des services offerts et ce, dans une perspective « réseau ».

HABILETÉS DE GESTION

- Respect des autres
- Approche de collaboration
- Perspicacité dans l'identification d'opportunités de partenariat
- Missions et vocation des établissements du réseau
- Gestion de conflit
- Processus de médiation et de négociation
- Habileté à conduire des groupes de travail
- Respect d'autrui
- Approche de collaboration
- Sens de la persuasion
- Ouverture et sensibilité aux différences

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Communique une vision globale et intégrée favorable à la création d'alliances multiples ;
- Cible les principaux partenaires en fonction des besoins de l'établissement et de leurs apports spécifiques ;
- Multiplie les alliances et les réseaux de partenariat avec les institutions et les organismes communautaires dans le but d'optimiser la gestion des ressources et des services offerts ;
- Favorise la conclusion d'ententes de complémentarité et de contrats de services dans le respect de la culture, des missions et des façons de faire des partenaires.

3. Orientation clientèle

Capacité de revoir le mode de fonctionnement de l'établissement et d'en ajuster les pratiques afin que les services offerts correspondent aux attentes et aux besoins de la clientèle tout en respectant la mission poursuivie et en tenant compte des orientations régionales et nationales, des contraintes de l'environnement et des ressources à sa disposition.

- Écoute active des clients et usagers ;
- Souci de la qualité du service à la clientèle ;
- Approche axée sur la participation des usagers ;
- Lois et règlements s'appliquant au secteur de la santé et des services sociaux ;
- Exigences, code de déontologie et normes de compétences des associations ou ordres professionnels ;
- Normes pertinentes au secteur d'activités.
- Organisation du travail
- Attitude de service

- Anticipe les besoins et les attentes de la clientèle actuelle et potentielle ;
- Met en place les conditions nécessaires pour fournir à l'utilisateur la meilleure accessibilité et qualité de services possible ;
- Élabore des mécanismes de suivi et contrôle pour évaluer la satisfaction des usagers ;
- Favorise la participation des usagers à l'identification de leurs attentes et à l'évaluation de leur satisfaction par rapport à la qualité de services.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Importance relative

Les six compétences **fondamentales** décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil de compétences que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Elles peuvent toutefois être complétées par des compétences **spécifiques** exigées par le conseil d'administration de l'établissement (voir page 109 de cette grille). Évaluez chacune des compétences selon les différentes composantes en lien avec le profil recherché pour le futur directeur général de votre établissement et déterminez leur importance relative :

2 (très important) , 1 (important) , 0 (moins important).

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

4. Leadership mobilisateur

Capacité de transmettre une vision, d'inculquer des valeurs organisationnelles et d'instaurer un climat propice à l'actualisation des orientations stratégiques de par les actions qu'il préconise et entend en suscitant l'adhésion de tous les membres de l'organisation.

- ### HABILETÉS DE GESTION
- Habileté de délégation
 - Pratiques de gestion des ressources humaines
 - Approche de concertation
 - Gestion des conflits
 - Mécanismes d'évaluation et de reconnaissance
 - Partenariat

- ### INDICATEURS DE SUCCÈS
- Communique une vision qui incite le personnel à se surpasser ;
 - Délégué à ses collaborateurs et employés des dossiers et mandats en fonction de leur rôle et de leurs compétences, les responsabilise et les rend imputables des résultats qu'ils doivent fournir ;
 - Encourage l'entraide et bâtit une équipe de travail gagnante ; crée une synergie organisationnelle en développant la cohérence et la cohésion des différentes équipes et unités de travail ;
 - Agit à titre de coach, de guide et de conseiller auprès de son personnel par son soutien, sa reconnaissance et son implication pour améliorer la contribution de chacun.

5. Communication interpersonnelle et organisationnelle

Capacité de susciter et d'entretenir des échanges significatifs et profitables dans le cadre de ses communications internes et externes, de manière à favoriser le partage et la circulation de l'information et à faciliter l'émergence d'une vision commune tout en demeurant sensible à la diversité d'intérêts des différents interlocuteurs avec lesquels il transige.

- ### HABILETÉS DE GESTION
- Enjeux organisationnels et conjoncturels
 - Actualités locales et régionales
 - Principes de communication publique
 - Facilité d'expression
 - Pensée logique et structurée
 - Tact et diplomatie
 - Solidarité administrative
 - Loyauté corporative
 - Écoute attentive

- ### INDICATEURS DE SUCCÈS
- Tient compte des particularités des communautés ethnoculturelles, religieuses et linguistiques avec lesquelles il interagit ;
 - Établit des mécanismes souples d'échange permettant la circulation de l'information, l'interaction et la concertation ;
 - Communique avec transparence, clarté et concision dans un langage adapté aux différents interlocuteurs et dans la/les langue(s) d'usage (français et anglais) ;
 - Fait connaître et assure la promotion de l'établissement, sa mission, ses réalisations.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Importance relative

Les six compétences **fondamentales** décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil de compétences que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Elles peuvent toutefois être complétées par des compétences **spécifiques** exigées par le conseil d'administration de l'établissement (voir page 109 de cette grille). Évaluez chacune des compétences selon les différentes composantes en lien avec le profil recherché pour le futur directeur général de votre établissement et déterminez leur importance relative :

2 (très important) , 1 (important), 0 (moins important).

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

6. Gestion de la performance

Capacité d'atteindre les objectifs de résultats sous-jacents à la mission de l'établissement, en fonction des attentes du conseil d'administration et des orientations régionales et ministérielles et, en optimisant l'ensemble des ressources disponibles pour ce faire.

HABILETÉS DE GESTION

- Objectifs gouvernementaux et régionaux en matière de santé et de services sociaux
- Gestion financière et des ressources humaines, matérielles et informationnelles
- Processus de reddition des comptes
- Organisation du travail
- Planification stratégique
- Habiletés de planification opérationnelle
- Rigueur dans l'exercice des suivis et des contrôles
- Sens des responsabilités

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Identifie les résultats attendus et fixe des indicateurs de gestion pour évaluer l'efficacité et l'efficience des interventions faites ;
- Met en place des mécanismes de gestion pour l'amélioration continue de la qualité ;
- Optimise la gestion des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et technologiques par des suivis et des contrôles réguliers et rigoureux ;
- Évalue la structure administrative, les programmes, les processus, les ressources et services offerts en fonction des objectifs organisationnels.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Les compétences décrites ci-dessous sont des compétences spécifiques à l'établissement. Elles peuvent s'ajouter aux compétences fondamentales.

Importance relative

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

1. Gestion du changement

Capacité de s'adapter, de susciter et de mettre en œuvre le changement, de façon à permettre l'ajustement continu de l'établissement aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation.

HABILETÉS DE GESTION

- Ouverture au changement
- Capacité d'adaptation
- Sensibilité et empathie
- Approche préventive
- Approche pragmatique

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Fournit une vision claire, constructive et réaliste des changements souhaités et en définit les modalités d'implantation ;
- Évalue l'impact des changements et prévoit un plan de transition ;
- Anticipe les difficultés et résistances possibles et met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation des changements ;
- Assure la continuité du processus de changement sur les plans humain, logistique, financier et politique.

2. Gestion de soi

Capacité d'agir avec autonomie par sa confiance en soi, son équilibre émotionnel, sa capacité à gérer le stress et son ouverture d'esprit ; est capable de se remettre en question ; veut s'améliorer et consolider ses compétences afin de s'assurer d'apporter une valeur ajoutée au sein de l'établissement.

- Confiance en soi
- Autonomie
- Maîtrise de soi et gestion de son stress
- Capacité d'introspection
- Intégrité
- Curiosité intellectuelle
- Intérêt pour son développement professionnel

- Se fixe des normes d'excellence, évalue objectivement sa contribution à l'établissement, est réceptif au feedback des autres sur lui et sur ses actions ;
- Fait preuve de curiosité, cherche à apprendre et demeure à la fine pointe des nouvelles tendances en management ;
- Maintient un bon équilibre de vie et un bon contrôle de ses réactions et émotions malgré le stress et les fortes pressions ;
- Développe son réseau de contacts personnels et professionnels comme opportunités pour consulter, se valider, se confronter à des façons différentes de faire.

GRILLE D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

ÉTABLISSEMENT : _____

Les compétences décrites ci-dessous sont des compétences spécifiques à l'établissement. Elles peuvent s'ajouter aux compétences fondamentales.

Importance relative

COMPÉTENCES FONDAMENTALES

3. Entrepreneurship

Capacité de susciter et de rendre à terme des projets novateurs afin de relever les défis inhérents à l'établissement et à son réseau d'alliances.

HABILETÉS DE GESTION

- Ouverture d'esprit
- Créativité et innovation
- Approche proactive
- Orientation vers l'action
- Dynamisme
- Recherche de défis et du dépassement de soi

INDICATEURS DE SUCCÈS

- Favorise l'émergence d'une culture ouverte aux remises en question du statu quo et des façons de faire ;
- Met en place des conditions favorables à la créativité et reconnaît le droit à l'erreur (et non à la négligence) ;
- Questionne les modes de fonctionnement établis dans la perspective de faire mieux et à moindres coûts ;
- Mène à terme des projets novateurs et stimulants.

4. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes

Capacité de résoudre des problèmes complexes, de réagir adéquatement à des situations imprévues et parfois incohérentes en apparenté, créativité dans la recherche de solutions pour faire face aux défis de l'établissement.

- Flexibilité et tolérance devant l'ambiguïté
- Valeurs profondes
- Ténacité
- Habileté de résolution de problèmes
- Sens politique
- Habileté de gérer des conflits d'intérêts

- S'assure de bien saisir la complexité des situations et des dossiers, de bien percevoir les intérêts divergents sous-jacents ;
- Identifie une ligne directrice, donne un sens aux événements malgré les incohérences apparentes et les paradoxes ;
- Démonstre un sens politique dans la résolution de problèmes ;
- Identifie des solutions en tenant compte des intérêts communs et divergents dans un climat « gagnant-gagnant ».

PROJET D'ORDRE DU JOUR

**première réunion
du comité de sélection**

date, heure, lieu

1. Présentation par l'Agence de développement du processus de recrutement, de sélection et de nomination.
2. Élaboration des règles de fonctionnement.
3. Nomination d'une personne à la présidence du comité de sélection.
4. Remplir et signer le formulaire : « *Engagement de confidentialité* ».
5. Élaboration du profil du directeur général recherché (critères de présélection et de sélection - profil de compétences).
6. Étude des actions à entreprendre, des procédures de présélection et de sélection.
7. Discussion sur l'opportunité de retenir les services d'une firme ou d'un organisme spécialisé.
8. Calendrier et horaire des activités du comité de sélection.
9. Affaires diverses.

Engagement de confidentialité

(à remplir et signer lors de la première rencontre du comité de sélection)

Nous, soussigné(es), membres du comité de sélection pour le poste de directeur général du, déclarons formellement ce qui suit :

1. À des fins de respect de la confidentialité à l'égard des candidats, nous nous engageons à garder le secret le plus entier, à ne pas communiquer ou permettre que soit communiqué à quiconque quelque renseignement ou document, quelque en soit le support, qui nous sera communiqué à leur égard ou dont nous prendrons connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exécution de nos fonctions au sein du comité de sélection ;
2. Nous nous engageons également à leur égard à ne pas faire usage d'un tel renseignement ou d'un document à une fin autre que celle s'inscrivant dans les responsabilités du comité de sélection ;
3. Le présent engagement n'a pas pour effet :
 - de limiter l'exercice des responsabilités dévolues à un membre du comité de sélection à titre de mandataire du conseil d'administration, de l'Agence de développement ou du ministre ;
 - d'empêcher le comité de sélection à conclure une entente avec une firme ou un organisme spécialisé dans la sélection de candidats.

ET NOUS SIGNONS À _____

CE : _____

(Signature des membres du comité de sélection)

N.B. : Formulaire à conserver au dossier de sélection

Plan de travail du comité de sélection

Étapes et activités	Responsable	Secrétariat	Résultats attendus	Échéance	Suivi
1. Tenue du concours <ul style="list-style-type: none"> • Critères de présélection. • Critères de sélection. • Avis de concours. 					
2. Présélection <ul style="list-style-type: none"> • Réception des offres. • Accusés de réception. • Analyse et évaluation des candidatures. • Identification et convocation des personnes admissibles. • Lettres de remerciement. 					
3. Sélection <ul style="list-style-type: none"> • Développement des outils de sélection. • Entrevues de sélection. • Évaluation des personnes sélectionnées. • Confection de la liste d'admissibilité. • Rédaction et présentation des recommandations. 					

Liste de distribution des avis sectoriels

- | | |
|---|---|
| 1. Ministre | Ministère de la Santé et des Services sociaux
Direction des services au personnel
Télécopieur: (418) 266-8730 |
| 2. Agence de santé et de services sociaux de sa région | Président-directeur général |
| 3. Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) | Direction des ressources humaines
Télécopieur: (514) 842-5910 |
| 4. Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ) | Direction des ressources humaines
Télécopieur: (514) 842-4834 |
| 5. Association des établissements privés conventionnés (A.E.P.C.) | Direction des ressources humaines
Télécopieur : (514) 873-7063 |
| 6. Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec (AERDPQ) | Direction des ressources humaines
Télécopieur : (514) 282-4280 |
| 7. Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle (FQCRDI) | Direction des ressources humaines
Télécopieur : (514) 525-7075 |
| 8. Fédération québécoise des centres de réadaptation pour personnes alcooliques et autres toxicomanes (FQCRPAT) | Direction des ressources humaines
Télécopieur : (514) 287-9649 |
| 9. Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec (ADGSSSQ) | Direction générale
Télécopieur: (514) 281-5054 |
| 10. Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux (ACSSSS) | Direction générale
Télécopieur: (450) 465-0444 |
| 11. Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux Inc. (AGESSS) | Direction générale
Télécopieur: (450) 651-9750 |
| 12. APER santé et services sociaux (APERSSS) | Direction générale
Télécopieur: (514) 933-2397 |

a. 12, 2e al. D. 1217-96 du 25 septembre 1996
mise à jour : 2008-10-06

Exemple : Critères de présélection et de sélection du Centre Bonne Santé

Critères de présélection

- Diplôme universitaire de 2^e cycle en administration, jumelé à une formation universitaire de premier cycle en sciences humaines ou en sciences de la santé. Des expériences pertinentes de gestion peuvent compenser l'absence de diplôme de 2^{ème} cycle.
- Expérience professionnelle d'une quinzaine d'années dont au moins cinq ans à des postes de gestion de niveau supérieur.
- Très bonne connaissance des dossiers en santé mentale, en particulier les dossiers liés à la désinstitutionnalisation, la réinsertion sociale et l'approche communautaire.
- Une expérience de la gestion de projets de construction et d'immobilisation (10 à 15 millions \$) serait un atout important.
- La connaissance du secteur de la santé et des services sociaux est nécessaire.

Critères de sélection

En priorité :

- gestion de la performance : *l'excellence des services, l'efficacité et la qualité de gestion ;*
- partenariat et alliances réseau : *avec les organismes communautaires surtout ;*
- leadership mobilisateur : *pour rallier le personnel au plan de développement et pleinement les responsabiliser dans l'atteinte des objectifs organisationnels ;*
- orientation clientèle : *préoccupation pour la clientèle ayant des problèmes de santé mentale.*

Mais également :

- vision stratégique : *compréhension des enjeux, des problématiques et des besoins de notre établissement ;*
- entrepreneurship : *afin de favoriser la créativité et les initiatives ;*
- gestion de l'ambiguïté et des paradoxes : *dans un contexte de restrictions budgétaires et d'alourdissement de la clientèle ;*
- gestion du changement : *pour faciliter la réalisation du plan de développement et du projet d'immobilisation ainsi que pour prévenir les résistances ;*
- communication interpersonnelle et organisationnelle : *à l'interne et dans la communauté ; maîtrise fonctionnelle de l'anglais ;*
- gestion de soi : *bonne gestion du stress, autonomie dans ses fonctions et ouverture à son développement professionnel.*

Directrice générale ou Directeur général

Le Centre Bonne Santé c'est :

- un centre hospitalier à vocation psychiatrique ;
- un centre de recherche reconnu à l'échelle internationale ;
- une clientèle de plus de 2 000 usagers desservis par l'établissement, un centre de jour et dix foyers supervisés ;
- des services offerts par une équipe multiprofessionnelle de plus de 2 500 employés ;
- un établissement gérant un budget de fonctionnement de 100 M \$.

Les DÉFIS qu'il vous offre

Repositionner la qualité des services et la satisfaction des usagers au centre des préoccupations de l'établissement. Mobiliser l'ensemble des partenaires internes et externes à la mission clinique et au plan de développement de l'établissement. Favoriser la concertation, la qualité et l'efficacité des services. Planifier et gérer la construction d'un centre de services spécialisés. Promouvoir la prévention et la réinsertion sociale des bénéficiaires.

Le PROFIL DU DIRECTEUR GÉNÉRAL recherché

Réalisations qui démontrent une solide expertise en gestion du changement, une vision stratégique et une sensibilité à l'évolution des besoins du milieu, leadership mobilisateur par la participation et l'adhésion aux objectifs organisationnels, un esprit de décision, un souci d'efficacité et une gestion centrée sur les résultats.

Les EXIGENCES du poste

Diplôme universitaire de 2^e cycle, de préférence en administration, cinq années d'expérience pertinente de gestion. Des expériences pertinentes de gestion peuvent compenser l'absence de diplôme de 2^{ème} cycle. Des connaissances ou un intérêt pour les dossiers en santé mentale et le redéploiement des services en santé mentale sont souhaitables. Une expérience de gestion de projet de construction serait un atout.

Les conditions de travail

Les conditions de travail et la rémunération sont conformes aux politiques applicables aux hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux (classe 25).

Les personnes intéressées doivent faire parvenir un C.V. décrivant leurs réalisations qui illustrent les compétences maîtrisées à l'adresse suivant., Les C.V. doivent être reçus au Centre avant 17 heures le (*date/mois/année*) :

Présidente/Président du comité de sélection
Concours « Directrice générale ou directeur général »
Le Centre Bonne Santé
adresse

Note : Le Centre assure sans discrimination l'accès à cet emploi à toutes les personnes désirant soumettre leur candidature. À compétence équivalente un cadre ou un hors-cadre à l'emploi du réseau de la santé et des services sociaux a priorité d'embauche sur les autres candidats.

Modèle de lettre : avis de concours à la ou au ministre

Date

Nom
Ministre de la Santé et des Services sociaux
Gouvernement du Québec
1075, chemin Sainte-Foy, 15^e étage
Québec (Québec) G1S 2M1

Objet : présentation d'un avis de concours

Madame la Ministre ou Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, en votre qualité de Ministre responsable de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, l'avis de concours sectoriel pour le poste de directeur général du *Centre Bonne Santé*.

Veillez agréer, *Madame la Ministre ou Monsieur le Ministre*, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

signature

Pièce jointe

c.c. Agence de développement

Modèle d'un accusé de réception au candidat

Date

Nom

Adresse

Ville (Province) code postal

Concours : poste de directeur général

Madame, Monsieur,

Nous accusons réception de votre offre de service au poste mentionné en rubrique.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous manifestez à l'endroit de notre établissement et nous communiquerons avec vous aussitôt que possible.

Veillez agréer (Madame, Monsieur), l'expression de nos meilleurs sentiments.

La présidente ou le président du comité de sélection,

signature

Grille d'évaluation des candidatures

No	Nom et prénom	Critères de présélection				Décision		
		Formation académique	Expérience de gestion	Connaissances spécifiques	Compétences	A	B	C

Modèle : Avis de convocation à l'entrevue

Date

Nom

Adresse

Ville (Province) code postal

Objet : poste de directeur général

Madame ou Monsieur,

À la suite de votre inscription au concours de sélection du poste mentionné en titre, nous avons le plaisir de vous convoquer à une entrevue qui aura lieu à :

- Endroit : _____

- Jour (date) _____
- Heure : _____

(Si pertinent) Une épreuve écrite d'une durée d'une heure environ précédera l'entrevue.

Veillez agréer, *Madame ou Monsieur*, l'expression de nos meilleurs sentiments.

La présidente ou le président du comité de sélection,

signature

Modèle de lettre aux personnes non retenues à la présélection

Date

Nom

Adresse

Ville (Province) code postal

Objet : poste de directeur général

Madame ou Monsieur,

La présente est pour vous informer que nous n'avons pas retenu votre offre de service pour le poste mentionnée en rubrique.

En effet, malgré votre expérience et vos compétences, d'autres personnes correspondaient davantage au profil du directeur général recherché.

Nous vous remercions de l'intérêt manifesté envers notre établissement et nous vous prions d'accepter, *Madame ou Monsieur*, l'expression de nos sentiments distingués.

La présidente ou le président du comité de sélection,

signature

NOTE : *Cette lettre peut être envoyée après le choix des candidatures retenues pour l'entrevue de sélection.*

Modèle d'un questionnaire de pré-entrevue

Nom et prénom : _____

Comment percevez-vous votre rôle à la direction générale d'un établissement hospitalier de soins spécialisés en santé mentale ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Facteurs évalués :

- Connaissances de la fonction.
- Relations avec le conseil d'administration.
- Connaissances de la mission ou de la vocation de l'établissement.
- Liaison avec les partenaires internes et externes.
- Orientations et philosophie de gestion.

Modèle d'un questionnaire d'entrevue CENTRE BONNE SANTÉ

Candidat : _____ Date : _____

Nous avons prévu une entrevue d'environ une heure. Nous avons préparé plusieurs questions afin de couvrir l'ensemble des éléments du poste.

1. Résumez-nous brièvement votre cheminement de carrière en soulignant vos principales réalisations et les compétences que vous avez alors démontrées.

Réponse :

.....

.....

.....

Facteurs évalués :

- Gestion de soi.
- Communication interpersonnelle.
- Partenariat et alliances réseau.
- Pertinence des réalisations :
 - gestion d'un chantier de construction ;
 - gestion d'un centre pour problème de santé mentale ;
 - expérience de collaboration avec les organismes communautaires ;
 - expérience dans un établissement de grande taille.

2. Quel est votre intérêt pour notre établissement ?

Réponse :

.....

.....

.....

Facteurs évalués :

- Orientation clientèle.
- Partenariat et alliances réseau.
- Gestion du changement
- Cohérence dans son plan de carrière.

3. Quelle est votre vision de la réinsertion sociale ? Est-ce réaliste ? A quelles conditions et comment cela doit-il se faire ?

Réponse :

.....

.....

.....

- Facteurs évalués :**
- Adhésion au concept de réinsertion sociale.
 - Approche réaliste.
 - Vision stratégique.
 - Gestion centrée sur les résultats.
 - Leadership mobilisateur

4. Comment ferez-vous pour réussir la fusion de notre CHSLD avec le CLSC compte tenu des différences importantes dans les activités et modes de gestion des deux établissements ?

Réponse :

.....

.....

.....

- Facteurs évalués :**
- Gestion du changement
 - Leadership mobilisateur
 - Gestion de la performance

5. La responsable d'un bénéficiaire lourdement handicapé vous écrit une lettre pour se plaindre des mauvais soins donnés à son protégé. Elle accuse le personnel de négligence et de manque de respect à son intégrité physique. Elle menace l'établissement de porter l'affaire dans le journal local s'il n'a pas droit à des soins plus attentionnés. Que faites-vous ?

Réponse :

.....

.....

.....

- Facteurs évalués :**
- Orientation clientèle
 - Communications interpersonnelles et organisationnelles
 - Gestion de soi

6. Vous assistez à une rencontre de l'équipe de gestion. Les cadres sont en colère et vous mettent sous le nez les contradictions du système : les coupures de postes à l'entretien ménager et aux soins alors qu'en même temps on met de l'argent dans la rénovation du toit, on augmente les exigences reliées à la qualité des soins et on coupe les budgets d'opération. Que répondez-vous ?

Réponse :

.....

.....

Facteurs évalués :

- Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes
- Leadership mobilisateur

7. Nous devons procéder dans les années à venir à des rénovations majeures. Avez-vous une telle expérience ? Quels sont les éléments les plus importants à suivre pendant la planification puis la réalisation des travaux ?

Réponse :

.....

.....

Facteurs évalués :

- Expérience valable en construction/rénovation
- Gestion de la performance
- Orientation clientèle
- Gestion du changement

8. Parmi les candidatures reçues, pourquoi devrait-on vous choisir ? Quels sont les aspects que vous devez améliorer pour mieux jouer le rôle de directeur général de notre établissement ?

Réponse :

.....

.....

Facteurs évalués :

- Gestion de soi (confiance en soi et capacité d'introspection)
- Communication interpersonnelle (honnêteté et transparence)

9. Quelles sont vos attentes face au conseil d'administration et face au président ?

Réponse :

.....

.....

- Facteurs évalués :**
- Partenariat et alliances réseau
 - Leadership mobilisateur
 - Compréhension des rôles respectifs

10. Il nous reste quelques minutes, avez-vous des questions sur le poste, notre établissement ou le processus de sélection ?

Réponse :

.....

.....

- Facteurs évalués :**
- Motivation pour le poste
 - Préoccupations face au poste ou à l'établissement

Grille d'élaboration d'une mise en situation

Contexte	Consigne	Connaissances et comportements attendus

GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

ÉTABLISSEMENT : _____

CANDIDAT : _____

Les six compétences **fondamentales** décrites ci-dessous sont essentielles dans le profil que doit posséder le directeur général d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Reportez dans la première colonne les résultats de la «Grille d'identification des compétences recherchées» puis évaluez chaque candidat selon les cotes : **2** (très bien maîtrisée), **1** (maîtrisée) et **0** (peu ou pas maîtrisée) et multipliez ensuite le résultat des deux premières colonnes afin d'établir la cote pondérée.

	Importance relative	Candidat	Cote pondérée
COMMENTAIRES			
<p>COMPÉTENCES FONDAMENTALES</p> <p>1. Perspective stratégique</p> <p>Capacité d'anticiper et d'appréhender les tendances et les modifications de l'environnement et d'adopter les stratégies nécessaires pour favoriser la réponse aux besoins de la population et de la clientèle de l'établissement dans un contexte de gestion publique.</p>			
<p>2. Partenariat et alliances réseau</p> <p>Capacité de nouer et d'entretenir des relations profitables et constructives, basées sur la concertation et la collaboration avec différents groupes internes ou externes à l'établissement afin de favoriser l'émergence d'objectifs communs visant à maximiser la portée d'actions ayant une incidence sur la qualité des services offerts et ce, dans une perspective « réseau ».</p>			

COMPÉTENCES FONDAMENTALES	COMMENTAIRES
<p>3. Orientation clientèle</p> <p>Capacité de revoir le mode de fonctionnement de l'établissement et d'en ajuster les pratiques afin que les services offerts correspondent aux attentes et aux besoins de la clientèle tout en respectant la mission poursuivie et en tenant compte des orientations régionales et nationales, des contraintes de l'environnement et des ressources à sa disposition.</p>	
<p>4. Leadership mobilisateur</p> <p>Capacité de transmettre une vision d'inculquer des valeurs organisationnelles et d'instaurer un climat propice à l'actualisation des orientations stratégiques de par les actions qu'il préconise et entreprend en suscitant l'adhésion de tous les membres de l'organisation.</p>	

COMPÉTENCES FONDAMENTALES	COMMENTAIRES
<p>5. Communication interpersonnelle et organisationnelle</p> <p>Capacité de susciter et d'entretenir des échanges significatifs et profitables dans le cadre de ses communications internes et externes, de manière à favoriser le partage et la circulation de l'information et à faciliter l'émergence d'une vision commune tout en demeurant sensible à la diversité d'intérêts des différents interlocuteurs avec lesquels il transige.</p>	
<p>6. Gestion de la performance</p> <p>Capacité d'atteindre les objectifs de résultats sous-jacents à la mission de l'établissement, en fonction des attentes du conseil d'administration et des orientations régionales et ministérielles et, en optimisant l'ensemble des ressources disponibles pour ce faire.</p>	
<p>Compétences spécifiques à l'établissement, s'il y a lieu (voir grille (page)</p>	

Fiche d'évaluation comparative des candidats

Compétences	Noms des candidats			
1. Perspective stratégique				
2. Partenariat et alliances réseau				
3. Orientation clientèle				
4. Leadership mobilisateur				
5. Communication interpersonnelle et organisationnelle				
6. Gestion de la performance				
7. (Autres)				
Total				

Transcrire ici les données propres à chaque candidat pour chacune des compétences recherchées.

Formulaire de consentement du candidat

(à être rempli après l'entrevue de sélection)

Par la présente, je consens à ce que les renseignements personnels que j'ai communiqués ou qui seront communiqués en mon nom au comité de sélection soient consignés dans un dossier afin de soutenir ma candidature au poste de directeur général de *(nom de l'établissement)*.

J'autorise ainsi le comité de sélection à communiquer avec mes anciens employeurs pour confirmer mes états de service, pour recueillir leur appréciation de mes réalisations et prendre des références en tenant compte de mon curriculum vitae.

Afin de protéger l'accès à ces renseignements personnels, j'ai été informé que mon dossier sera conservé sous clé et qu'il sera détruit à la fin du concours de sélection à moins que ma candidature soit retenue et que ces renseignements soient versés à mon dossier personnel et confidentiel.

date

signature

Grille de prise de références

Candidat(e) : _____ Par : _____

Date : _____

Points spécifiques à vérifier :

Exemple :

- Historique d'emploi
- Expérience générale et spécifique
- Compétences distinctives
- Principales réalisations
- Attitudes et comportements de gestion

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Personnes contactées : _____ Tél. : _____

_____ Tél. : _____

_____ Tél. : _____

Renseignements recueillis : _____

Synthèse des références :

Excellentes

Bonnes

Réserves

Utilisez le verso, au besoin

R APPOINT DES REPRÉSENTANTS DU MINISTRE ET DE L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT
SUR LE PROCESSUS DE SÉLECTION D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL

Établissement(s) : _____

Représentant du ministre : _____

Représentant de l'Agence de développement : _____

Remis au président-directeur général
de l'Agence de développement le : ⁽¹⁾ _____

⁽¹⁾ Dès que complété, une copie de ce rapport doit être transmise au PDG de l'Agence de développement de sa région et au :

Ministère de la Santé et des Services sociaux
Direction du personnel d'encadrement
1020, route de l'Église, 8^{ème} étage
Sainte-Foy (Québec) G1V 3V9

Ministère de la Santé et des Services sociaux
Juin 2004

Processus de sélection : Principales étapes

ÉTAPE	DÉLAI	RESPONSABLE	CONFORMITÉ
<ul style="list-style-type: none"> • Demande d'autorisation ouverture du concours de sélection (art. 8) ⁽¹⁾ 	Dans les 60 jours de la date où le poste est dépourvu de titulaire	Employeur	Date de départ du directeur général précédent : _____ Date de la demande d'ouverture du poste: _____
<ul style="list-style-type: none"> • Autorisation 		Ministre	Date de l'autorisation : _____
<ul style="list-style-type: none"> • Formation du comité de sélection constitué de 5 membres (art.10) : <ul style="list-style-type: none"> - 3 personnes, dont au moins une n'est pas à l'emploi d'un établissement du secteur de la santé et des services sociaux, désignées par le conseil d'administration - 1 personne désignée par l'Agence de développement - 1 personne désignée par le ministre <p>N.B. La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection, à la sélection et à l'établissement de la liste d'admissibilité.</p>		Conseil d'administration	Par le conseil d'administration : _____ _____ _____ _____ Par l'Agence de développement : _____ _____ Par le ministre : _____

⁽¹⁾ Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux hors-cadres des régies régionales et des établissements publics de santé et de services sociaux édicté par le Décret 1217-96 du 25 septembre 1996.

ÉTAPE	DÉLAI	RESPONSABLE	CONFORMITÉ
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du profil de compétences du directeur général <p><i>Tous les membres du comité de sélection doivent participer à l'élaboration du profil de compétences</i></p>		Comité de sélection	Participation de tous les membres à l'élaboration du profil et du profil de compétences : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Tenue du concours <p>Avis écrit sectoriel de la tenue d'un concours en vue de la nomination d'un directeur général</p> <ul style="list-style-type: none"> - au ministre - à l'Agence de développement - aux associations d'employeurs et aux associations de hors-cadres et de cadres du secteur <p>N.B. L'avis sectoriel doit prévoir une période d'inscription d'au moins 25 jours à compter de la date de son envoi</p>	Transmission au moins 30 jours avant la date de la première séance du comité de sélection	Conseil d'administration	Date de l'envoi : _____ au ministre : _____ à l'Agence de développement _____ aux associations d'employeurs et aux associations de hors-cadres et de cadres du secteur : _____ Période d'inscription : _____

ÉTAPE	DÉLAI	RESPONSABLE	CONFORMITÉ
<ul style="list-style-type: none"> • Tenue du concours Avis écrit public de la tenue d'un concours en vue de la nomination d'un directeur général <ul style="list-style-type: none"> - par publication dans un journal distribué dans la région où est situé l'établissement et un journal distribué dans l'ensemble du territoire québécois <p>N.B. L'avis public doit prévoir une période d'inscription de 15 jours à compter de sa publication</p>	<p>Diffusion et publication au moins 20 jours avant la date de la première séance du comité de sélection</p>	<p>Conseil d'administration</p>	<p>Publication : Journal de la région : (nom et date) _____ Journal national : (nom et date) _____ Période d'inscription : _____</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Période de mise en candidature 	<p>Les candidatures ne sont acceptées que si elles sont transmises pendant la période d'inscription</p>	<p>Comité de sélection</p>	<p>Délai respecté : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Présélection N.B. Pour une question de confidentialité, seuls les membres du comité de sélection doivent prendre connaissance des candidatures. Toutefois, lorsqu'une firme d'experts a été mandatée pour aider le comité lors du processus de sélection, les experts en sélection peuvent prendre connaissance des candidatures. 		<p>Comité de sélection</p>	<p>Date de la réunion du comité de sélection : _____ Présence de tous les membres à la présélection : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Seuls les membres et les experts en sélection ont pris connaissance des candidatures : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p>

ÉTAPE	DÉLAI	RESPONSABLE	CONFORMITÉ
<ul style="list-style-type: none"> • Sélection : convocation en entrevue des candidats retenus en présélection (art. 14) 	<p>Délai d'au moins 7 jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection</p>	<p>Comité de sélection</p>	<p>Date du début des entrevues : _____</p> <p>Délai respecté : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Présence de tous les membres : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sélection : évaluation des compétences de gestion par une firme ou un organisme 		<p>Comité de sélection</p>	<p>Est-ce que cette étape a été effectuée? oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Firme ou organisme choisi pour faire l'évaluation : _____</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sélection : prise de références 		<p>Comité de sélection</p>	<p>Est-ce que cette étape a été effectuée? oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Membre(s) du comité, firme ou organisme choisi pour effectuer la prise de références : _____</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dresser la liste des candidats admissibles <p>N.B. Décision prise par au moins 3 membres du comité de sélection. Un membre peut enregistrer sa dissidence et la communiquer au C.A. (art. 15)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmission de la liste d'admissibilité et de la recommandation motivée du comité de sélection au C.A. pour décision (art. 15) 		<p>Comité de sélection</p>	<p>Présence de tous les membres : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>(SVP, <i>cocher</i>)</p> <p>Décision unanime : _____</p> <p>Décision majoritaire : _____</p> <p>Dissidence : _____ ou Aucun candidat admissible : _____</p>

PERSONNE(S) RECOMMANDÉE(S) PAR LE COMITÉ DE SÉLECTION : _____

APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ ET DU RESPECT DES RÈGLES DU PROCESSUS :

Représentant du ministre

(date)

Représentant de l'Agence de développement

(date)

Modèle : Liste d'admissibilité

Poste de directeur général

Date : _____

Nom de l'établissement (région) : _____

Adresse : _____

Classe salariale : _____

Liste des candidates et des candidats admissibles au poste de directeur général (établissement et région) ci-dessus mentionné. (Préciser si cette liste est présentée selon l'ordre prioritaire). ⁽¹⁾

Nom et prénom *(en lettres moulées)*

Adresse

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Membres du comité de sélection

désignés par ✓ ⁽²⁾

Nom et prénom	Signature	D.M. ⁽³⁾	C.A.	A.D.	Ministre
1. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁽¹⁾ Le MSSS vous suggère d'inscrire un seul nom sur la liste d'admissibilité.

⁽²⁾ Encerclez la case vis-à-vis du nom de la présidente ou du président du comité de sélection.

⁽³⁾ En cas de décision minoritaire, veuillez motiver, votre position et l'annexer à la présente.

Modèle de lettre pour demander l'avis de l'Agence de développement

Date

Madame Monsieur le PDG de l'Agence de développement

Adresse

Ville (Province) Code postal

Objet Nomination du directeur général

Madame la Présidente-directrice générale,

Monsieur le Président-directeur général,

À la suite du concours de sélection pour le poste de directeur général de notre établissement, le conseil d'administration a retenu la recommandation du Comité de sélection à l'effet de nommer M. Mme _____ à titre de directeur général (directrice générale) de notre établissement.

Avant que le conseil d'administration procède à la nomination de M. Mme _____ et conformément à l'article 193 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., chapitre S-4.2), la présente a pour but d'obtenir l'avis de l'Agence de développement en regard de cette nomination.

Vous trouverez en annexe, une copie de l'avis de concours, le curriculum vitae de M. Mme _____ et la recommandation du comité.

Nous demeurons disponibles pour vous fournir tout document ou renseignement concernant le déroulement de ce concours de sélection.

Veillez agréer, Madame la Présidente-directrice générale, Monsieur le Président-directeur général, l'expression de nos bons sentiments.

Le Président du conseil d'administration

Signature

■ **M**odèle d'un extrait de procès-verbal d'une assemblée spéciale du conseil d'administration concernant la nomination d'une directrice générale ou d'un directeur général

Extrait de procès-verbal de l'assemblée spéciale du conseil d'administration du *Centre Bonne Santé*, tenue le _____, à 0 h, à _____
date *adresse*

Nomination du directeur général

Il est proposé, dûment appuyé et résolu à l'unanimité de nommer (madame ou monsieur _____) au poste de directeur général du *Centre Bonne Santé*.

Puisque l'engagement de cette personne est conditionnel à la signature du contrat d'engagement, il a été résolu et adopté à l'unanimité de déléguer deux membres du conseil d'administration pour préparer, négocier, valider et signer le contrat d'engagement avec la personne nommée au poste de directeur général de notre établissement.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

signature

Pour copie conforme

Secrétaire du conseil d'administration

Modèle de lettre de transmission à la ou au ministre (nomination)

Date

Nom

Ministre de la Santé et des Services sociaux

Gouvernement du Québec

1075, chemin Sainte-Foy, 15^e étage

Québec (Québec) G1S 2M1

Objet : **Résolution sur la nomination du directeur général
du Centre Bonne Santé**

Madame la ministre ou Monsieur le ministre,

Vous trouverez ci-joint l'extrait de procès-verbal de la réunion du conseil d'administration faisant état de la résolution relative à la nomination de notre directrice générale ou de notre directeur général.

En vous remerciant de la collaboration qui nous a été offerte, nous vous prions d'accepter, *Madame la ministre ou Monsieur le ministre,* nos sentiments distingués.

La présidente ou le président du conseil d'administration,

Signature

Pièces jointes (2)

c.c. PDG de l'Agence de développement
Direction du personnel d'encadrement, MSSS

Modèle de lettre aux personnes sélectionnées mais non retenues (par le comité de sélection ou par le conseil d'administration)

Date

Nom

Adresse

Ville (Québec) code postal

Objet : poste de directeur général

Madame ou Monsieur,

Nous vous remercions de nous avoir proposé votre candidature pour combler le poste mentionné en rubrique.

Toutefois, nous n'avons pas retenu votre candidature. Bien qu'elle soit intéressante et que nous ayons pu mieux l'apprécier lors de l'entrevue de sélection, nous avons choisi une autre personne qui répond mieux au profil du directeur général recherché.

Si vous le jugez opportun, vous pouvez me contacter afin d'obtenir des informations sur l'évaluation de votre candidature par le comité de sélection.

En vous remerciant encore de votre intérêt, nous vous prions d'accepter nos sentiments les meilleurs.

La présidente ou le président du comité de sélection,

Signature

NOTE : *Cette lettre doit être envoyée après la signature du contrat d'engagement de la personne nommée sur le poste de directeur général.*

Grille d'évaluation du guide

(À faire parvenir à l'Agence de développement)

Structure du guide

	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
• Les diagrammes étaient précis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les questions-clés étaient utiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La démarche proposée était pertinente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La démarche proposée était claire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les conseils étaient clairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires et suggestions : _____

Format du guide

	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
• Le guide était facile à utiliser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le matériel était organisé logiquement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les références et annexes étaient faciles à trouver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires et suggestions : _____

Représentant de l'agence de développement

	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
• Il vous a facilité la démarche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Il vous a présenté le matériel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Il a clarifié les obligations et contraintes légales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Il vous a donné des conseils judicieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Il a répondu à vos questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Il a agi avec rapidité et diligence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Il a écouté les préoccupations des membres du comité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Commentaires et suggestions : _____

Signature du président du conseil d'administration _____




Section 4

La description de fonction du directeur général



**La description de fonction de directeur général
provient du Répertoire de la description de fonctions
types du personnel d'encadrement**



**Secteur de la Santé et des Services sociaux
Ministère de la Santé et des Services sociaux**



Juin 1992

Description de fonction

Directrice générale ou directeur général relevant du conseil d'administration

■ Sommaire

Sous l'autorité du conseil d'administration, assume la responsabilité de la réalisation de la mission et des objectifs de l'établissement.

Afin d'offrir à la clientèle des services de qualité efficaces et efficients, planifie, organise, coordonne et évalue l'utilisation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de l'établissement. S'assure de l'intégration cohérente des dimensions cliniques et de services, des dimensions administratives et des dimensions opérationnelles dans l'établissement.

Recherche et facilite la concertation et la complémentarité avec les partenaires du réseau et hors réseau. Représente l'établissement auprès des diverses instances externes.

■ Responsabilités de gestion

Sous l'autorité du conseil d'administration, le directeur général est responsable de l'administration et du fonctionnement de tout établissement que le conseil d'administration administre en fonction des exigences de la loi et selon les différentes caractéristiques du ou des établissements et assume les responsabilités de gestion suivantes :

A. Gestion de l'organisation

- Veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et s'assure que soit transmise à ce dernier toute l'information qu'il requiert ou qui lui est nécessaire pour assumer ses responsabilités.
- Précise la mission de l'établissement, en collaboration et en concertation avec les instances et les organismes concernés et s'assure de son actualisation.
- Définit la philosophie de gestion et les valeurs de l'établissement conformément aux besoins de la clientèle et en collaboration avec les instances et les organismes concernés et s'assure de leur actualisation.
- Élabore les orientations, les objectifs, les priorités, les stratégies et les plans d'action de l'établissement, en collaboration avec les instances concernées et s'assure de leur réalisation et de leur évaluation.
- Favorise la continuité et la complémentarité des services dispensés par l'établissement avec ceux offerts par les autres établissements et les autres ressources de la région.
- Prépare le plan d'organisation administratif, professionnel et scientifique de l'établissement et le transmet au conseil d'administration.
- Prépare le rapport annuel des activités de l'établissement et le transmet au conseil d'administration. Organise, avec les membres concernés du conseil d'administration, l'assemblée publique annuelle.
- S'assure de la préparation des séances du conseil d'administration et y siège.
- S'assure que l'établissement puisse édicter les règlements nécessaires à la conduite de ses affaires et à l'exercice de ses responsabilités et qu'il édicte des règlements sur toute matière déterminée par règlement du gouvernement, lorsqu'elle relève de la compétence de l'établissement.
- Signe au nom de l'établissement les contrats autorisés par le conseil d'administration.
- S'assure que chaque directeur définisse le rôle, les objectifs et les priorités de sa direction.
- S'assure de l'élaboration, de l'application et de la mise à jour des normes, des systèmes, des politiques de gestion et des programmes de l'établissement.

- Gère avec efficacité et efficience la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles de l'établissement dans le respect des valeurs privilégiées par l'organisation en vue d'assurer des services de qualité en conformité avec les lois et les normes et prend les mesures appropriées.
- S'assure que la coordination et la surveillance de l'activité clinique exercée dans le centre soient effectuées.
- Assure l'évaluation des services dispensés par l'établissement, tant au plan de leur pertinence, de leur qualité et de leur efficacité, en tenant compte de l'analyse des besoins et des ressources disponibles.
- S'assure du respect des lois, des codes, des normes, des procédures, des contrats individuels et collectifs, des règlements et des directives.
- S'assure de l'application de tous les programmes de l'établissement, tels que l'appréciation de la qualité, la gestion des risques, la santé et la sécurité au travail, la qualité de vie au travail, le plan d'urgence.
- S'assure de la négociation et de l'application d'ententes avec d'autres établissements ou organismes, relativement à des contrats de services, à la recherche, à l'enseignement, etc.
- Suspend, en cas d'urgence, les privilèges d'un médecin ou d'un dentiste ou le statut d'un pharmacien exerçant dans le centre, en cas d'absence ou à défaut d'agir du directeur des services professionnels, du président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens ou du chef de département clinique concerné.
- S'assure de la préparation et du suivi des dossiers en vue de répondre aux normes d'agrément ou de certification exigées par des organismes reconnus.
- Assure et coordonne la représentation de la direction générale de l'établissement autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.
- Favorise le bon fonctionnement du comité des usagers et informe par écrit chaque usager de l'existence d'un tel comité.
- S'assure de l'élaboration, de l'application et de la mise à jour du système de garde administrative de l'établissement, s'il y a lieu.
- Assure la mise en place des mécanismes d'intégration et de coordination nécessaires à la prestation de services de qualité et à la gestion des ressources.
- Transmet les informations requises par les diverses instances provinciales et régionales et défend les dossiers et les projets auprès d'eux.
- Assure les liens avec la fondation de l'établissement, le cas échéant.

B. Gestion des services à la clientèle

- Instaure un processus continu de planification de services basé sur une évaluation des besoins de la clientèle et la complémentarité avec ceux offerts par les autres établissements.
- Élabore les stratégies de maintien, de développement ou d'abandon de services.
- Assure l'élaboration et la réalisation des programmes d'activités.
- S'assure de la mise en place de mécanismes d'évaluation, de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services ou des soins dispensés et de la satisfaction de la clientèle.
- Élabore et transmet au conseil d'administration la procédure d'examen des plaintes formulées par les usagers, désigne la personne responsable de son application et soumet sa désignation au conseil d'administration pour approbation.
- Assume lui-même ou désigne une personne pour assumer les obligations prévues au Code civil et à la Loi sur le curateur public en ce qui concerne les régimes de protection des personnes inaptes et les mandats donnés par les personnes dans l'éventualité de leur inaptitude.

C. Gestion des ressources humaines

- S'assure de l'élaboration, de la mise en application et de la révision des structures du plan d'organisation.
- S'assure de l'élaboration, de la mise à jour et de l'approbation des descriptions de fonctions des postes de l'établissement.
- Sélectionne et engage les cadres⁽¹⁾ et les membres du personnel de l'établissement, selon le processus établi.
- S'assure de l'accueil, de la participation, de la motivation, de la valorisation, du maintien des compétences et du développement des ressources humaines.

⁽¹⁾ *Le directeur général nomme les cadres intermédiaires et recommande à son conseil d'administration la nomination des cadres supérieurs.*

- S'assure de l'élaboration, de l'application, de la mise à jour et de la diffusion d'un code d'éthique qui indique les droits des usagers et les pratiques et conduites attendues à l'endroit des usagers de toutes les personnes œuvrant dans l'établissement.
- Prépare, avec la participation des employés de l'établissement et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres, un plan d'action annuel pour le développement du personnel.
- S'assure de l'élaboration, de l'implantation et du suivi du processus d'évaluation des cadres et du personnel.
- Apprécie le rendement du personnel sous son autorité immédiate.
- S'assure de la mise en place de mécanismes favorisant des relations patronales-syndicales dans l'établissement, le cas échéant.
- S'assure de la négociation et de l'application d'ententes locales.
- Conseille les cadres de l'établissement et leur fournit le support nécessaire à l'exercice de leurs responsabilités de gestion.
- Collabore avec l'agence de développement à l'élaboration d'un plan régional de développement des ressources humaines.

D. Gestion des ressources financières

- Prépare les prévisions budgétaires de l'établissement avec les personnes concernées, les transmet au conseil d'administration et voit à l'exécution des dépenses conformément au budget de fonctionnement de l'établissement et aux décisions du conseil.
- Administre le budget de l'établissement, selon les besoins prioritaires, dans le respect des lois, des règlements et des directives.
- Détermine les stratégies et les correctifs permettant de respecter l'équilibre budgétaire, le cas échéant.
- Transmet, selon le cas, aux chefs de département clinique, au chef du service médical ou au médecin responsable des services médicaux, de l'information sur les conséquences administratives et financières des activités des médecins, des dentistes et des pharmaciens de leur département ou service, le cas échéant.

E. Gestion des ressources matérielles

- S'assure de la planification des besoins de l'établissement en équipements, en mobiliers et en fournitures et s'assure de l'acquisition, de l'utilisation, de l'entretien et du remplacement de ceux-ci.
- S'assure de la planification de l'acquisition des équipements médicaux spécialisés en vue du développement ou du remplacement de ceux-ci.
- Gère les espaces physiques de l'établissement en fonction des besoins et des priorités.
- Assure la mise en vigueur et le fonctionnement d'un système de gestion et de contrôle pour la conservation et l'utilisation des ressources matérielles de l'établissement.
- Agit pour et au nom de conseil d'administration lors de projets de construction, de rénovations ou de locations d'immeuble, dans le respect des lois et des règlements.

F. Gestion des ressources informationnelles

- S'assure du développement, de l'application et de la mise à jour de systèmes d'information clinique et de gestion dans l'établissement.
- S'assure de l'élaboration, de l'application et du suivi d'un plan de communication interne et externe de l'établissement avec les instances concernées.
- S'assure que l'information circule adéquatement dans l'établissement.

Caractéristiques personnelles, interpersonnelles et administratives applicables au poste de directeur général

A. Caractéristiques personnelles

1. **Énergie**
Quantité d'énergie disponible à un individu et niveau de compétence et de productivité.
2. **Ténacité**
Capacité de maintenir un intérêt et un effort constants dans la poursuite d'objectifs.
3. **Tolérance à l'ambiguïté**
Capacité de fonctionner adéquatement dans un contexte ou dans des situations où les règles ne sont pas préalablement ou clairement définies et où les idées, les enjeux et les relations sont plutôt divergents et équivoques.
4. **Flexibilité et adaptation**
Capacité de recevoir de nouvelles données, d'harmoniser ses propres besoins avec les exigences du milieu et des situations.
5. **Fonctionnement en situation de stress**
Capacité de fonctionner adéquatement dans un milieu de travail en présence de difficulté, de tension, de frustration et de pression.

B. Relations interpersonnelles

6. **Communication interpersonnelle**
Capacité de créer et de maintenir un contact interpersonnel propice à un bon esprit de collaboration.
7. **Relations publiques**
Capacité de représenter son établissement dans toutes les occasions formelles et d'interagir avec des pairs et des personnes extérieures à l'établissement.
8. **Leadership**
Capacité d'influencer son ou ses interlocuteurs internes et externes soit par son savoir, son savoir-faire et son savoir-être et de définir ses relations avec des subalternes.

9. **Gestion de conflit**
Capacité de reconnaître les situations conflictuelles, d'y faire face et de les gérer dans une perspective de recherche de solution.
10. **Gestion dans l'adversité**
Capacité de faire face à la contestation ou à la confrontation tout en continuant à privilégier l'atteinte des objectifs établis.

C. **Caractéristiques administratives**

11. **Gestion stratégique**
Capacité de définir les orientations, les actions et les décisions de son établissement et d'adapter son style de gestion et sa vision d'ensemble en fonction de l'environnement interne et externe, des différents enjeux et des objectifs à atteindre au sein de son agence de développement.
12. **Analyse et synthèse**
Capacité d'identifier et de mettre en relation les éléments d'une situation, puis d'en dégager et regrouper les éléments essentiels pour reconstituer un tout homogène et logique.
13. **Sens de la planification**
Capacité d'identifier la finalité d'une activité, d'établir des priorités et de fixer des objectifs à atteindre à court, moyen et long termes.
14. **Sens de l'organisation**
Capacité de structurer et d'entreprendre des activités individuelles ou collectives, de déterminer les conditions d'utilisation des ressources nécessaires et de coordonner l'ensemble en fonction des objectifs visés.

D. **Direction**

15. **Gestion du fonctionnement des groupes**
Capacité de favoriser la coopération directe entre les membres d'un groupe, de mobiliser leur énergie, de susciter leur adhésion et de les diriger vers l'atteinte des objectifs établis.
16. **Délégation**
Capacité de répartir et de confier les responsabilités entre les subordonnés en tenant compte de leurs capacités.

17. Contrôle

Capacité d'évaluer les résultats compte tenu des objectifs visés et d'apporter les correctifs appropriés.

18. Capacités décisionnelles

Capacité d'effectuer un choix conscient et responsable entre plusieurs possibilités ou solutions dans un délai raisonnable et d'intervenir en tenant compte des objectifs et de la lecture de l'environnement interne et externe.


19. Gestion de l'information

Capacité de recevoir et de rechercher l'information interne et externe afin de lui permettre de comprendre son organisation et son environnement et de transmettre l'information pertinente à ses collaborateurs ainsi qu'aux intervenants des différents paliers du secteur et des autres organismes concernés.



Section 5

Le modèle de contrat d'engagement proposé par le MSSS

 **Modèle de contrat d'engagement
du directeur général
d'un établissement public de santé
et de services sociaux**

 **proposé par**

 **le ministère de la Santé et des
Services sociaux du Québec**

 **Février 2007**

ENTRE :

_____, personne morale ayant son siège social au _____ à _____, représentée aux présentes par son président, M. _____, dûment mandaté par une résolution du conseil d'administration en date du _____ 200____, dont une copie est annexée aux présentes _____ ci-après appelée « L'ÉTABLISSEMENT » PARTIE DE PREMIÈRE PART

ET :

M. _____, domicilié et résidant au _____ à _____, province de Québec _____ ci-après appelé « LE DIRECTEUR GÉNÉRAL » PARTIE DE DEUXIÈME PART

Attendu que l'établissement a obtenu l'autorisation du président-directeur général de l'Agence _____ M. _____ concernant le présent contrat d'engagement, et ce, conformément à l'article 19.1 du Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux hors-cadres des agences et des établissements publics de santé et de services sociaux édicté par le décret 1217-96 du 25 septembre 1996;

Conformément aux dispositions de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., c. S-4.2) et au règlement édicté par le décret 1217-96 relatif aux conditions de travail des hors-cadres, les parties conviennent de ce qui suit:

1. OBJET

Le conseil d'administration nomme _____ pour agir sous son autorité, à titre de directeur général de l'établissement, conformément à la résolution numéro _____ adoptée le _____.

2. FONCTIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les fonctions du directeur général sont celles qui sont prévues par la Loi et ses règlements et précisées par le plan d'organisation de l'établissement.

Il est responsable, sous l'autorité du conseil d'administration, de l'administration et du fonctionnement de l'établissement.

Annuellement, le conseil d'administration adopte le plan de travail du directeur général. Ce plan de travail décrit les objectifs de résultats à atteindre et les échéanciers. Ce plan, en tenant compte des ententes de gestion, servira de référence pour l'évaluation annuelle du rendement du directeur général.

3. DURÉE DU CONTRAT

Le présent engagement débute le _____ et se termine le _____, sous réserve des dispositions contenues aux présentes.

4. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

La rémunération du directeur général comprend le salaire, la contribution de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurances et les autres contributions s'il y a lieu.

A) Salaire

Le salaire du directeur général, à la signature des présentes, est fixé à _____ de la classe salariale _____ du système de rémunération du personnel d'encadrement du secteur de la santé et des services sociaux.

Ce salaire est révisé annuellement par le conseil d'administration dans la mesure où le prévoit la réglementation en vigueur.

Cette révision implique, le cas échéant:

- une augmentation suite au redressement de la classe salariale du poste de directeur général et
- une progression salariale pour rendement satisfaisant.

B) Boni forfaitaire au rendement

Les modalités établies par le ministre concernant le boni forfaitaire au rendement s'appliquent au directeur général.

C) Retraite

Le directeur général participe au régime de retraite prévu pour les hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux.

D) Droits parentaux

Le directeur général bénéficie du régime de droits parentaux des hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux.

E) Congés fériés

Le directeur général bénéficie du régime de congés fériés en vigueur dans l'établissement.

F) Congés annuels

Le directeur général a droit à ____ semaines de vacances par année.

S'il lui est impossible de prendre tous ses jours de congés annuels au cours de l'année, le directeur général peut reporter lesdits jours de congés à une période ultérieure autorisée par le président du conseil d'administration. À moins d'une d'autorisation particulière du conseil d'administration, les jours de congés ainsi reportés ne peuvent excéder le nombre de semaines de vacances annuelles prévu au présent article.

Avec l'autorisation du président du conseil d'administration, le directeur général peut en outre profiter des journées de vacances auxquelles il aura droit au cours de la prochaine année.

G) Congé à traitement différé

Le directeur général bénéficie du régime de congé à traitement différé prévu pour les hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux.

H) Assurances collectives

Le directeur général bénéficie des régimes d'assurance collective prévus pour les hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux.

I) Autre condition de travail

Toute autre condition de travail applicable aux hors-cadres du secteur de la santé et des services sociaux qui est non prévue aux présentes mais qui est prévue au règlement est considérée comme partie intégrante du présent contrat.

5. FRAIS DE DÉMÉNAGEMENT

L'établissement rembourse au directeur général les frais directement reliés au nécessaire changement de domicile, et ce, conformément à la section 3 du chapitre 2 du règlement édicté par le décret 1217-96 relatif aux conditions de travail des hors-cadres et aux règles sur les déménagements des fonctionnaires adoptées en vertu de la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., C. A-6).

6. DÉPENSES ENCOURUES POUR LE COMPTE DE L'ÉTABLISSEMENT

Le directeur général a droit au remboursement par l'établissement de toutes les dépenses encourues pour le compte de l'établissement aux conditions et dans les limites prévues par le conseil d'administration.

7. ASSURANCE RESPONSABILITÉ ET PERTE OU DESTRUCTION DE BIENS PERSONNELS

L'établissement s'engage à protéger le directeur général, à l'égard des actes posés ou omis dans l'exercice de ses fonctions, actes ou omissions dont il peut être appelé à répondre, par une assurance responsabilité civile au montant minimum d'un million de dollars par réclamation. S'il ne prend pas une telle police d'assurance ou si la compagnie d'assurance refuse ou néglige d'assumer la réclamation ou la défense, l'établissement prend alors fait et cause pour le directeur général et convient de n'exercer aucune réclamation à cet égard.

Lorsque le directeur général est victime de dommages matériels causés à ses biens et reliés directement à sa fonction, l'établissement pourvoit, dans les plus brefs délais, à l'indemnisation appropriée. À cette fin, le directeur général avise le conseil d'administration au plus tard 30 jours de la connaissance de l'événement.

8. DÉVELOPPEMENT, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Le directeur général élabore un plan annuel de développement et le soumet à son conseil d'administration pour approbation.

Dans l'intérêt de l'établissement, le directeur général s'engage à participer à des activités de développement, de formation et de perfectionnement lorsqu'il le juge opportun et avec l'accord du président du conseil d'administration. L'établissement convient alors de lui accorder toutes les facilités en ce sens, entre autres, en assumant les frais inhérents à ces activités, cours ou sessions d'accueil, de formation, de perfectionnement et de ressourcement, congrès, colloques et séminaires. Le directeur général pourra de plus s'impliquer dans diverses activités du secteur de la santé et des services sociaux dans la mesure où celles-ci ont un rapport direct ou indirect avec ses fonctions.

9. TERMINAISON D'EMPLOI

Le présent engagement prend fin au terme stipulé à l'article 3 des présentes, sous réserve toutefois des dispositions suivantes:

A) Démission

Sauf en cas d'entente entre l'employeur et le directeur général sur un autre délai, le directeur général peut démissionner de son poste moyennant un avis écrit de 60 jours au conseil d'administration. Il bénéficie par la suite des dispositions sur les indemnités de départ aux conditions et suivant les modalités déterminées aux articles 135 à 141 du règlement édicté par le décret 1217-96. Advenant le décès du directeur général avant que ladite indemnité ne lui ait été versée au complet, le solde de l'indemnité est versé aux héritiers légaux du directeur général dans la mesure où l'indemnité n'a pas été convertie en congé avec solde.

B) Congédiement, non-renouvellement et résiliation d'engagement

La décision de congédier, de non-renouveler ou de résilier l'engagement du directeur général doit être prise par résolution des deux tiers des membres du conseil d'administration et en respectant les modalités prévues à la Loi et aux règlements en découlant. Dans le cas de non-renouvellement ou de résiliation d'engagement, le directeur général reçoit l'avis de 90 jours prévu à l'article 132 du règlement édicté par le décret 1217-96. Il bénéficie par la suite des dispositions sur les indemnités de départ aux conditions et suivant les modalités déterminées aux articles 134 à 141 de ce règlement. Advenant le décès du directeur général avant que ladite indemnité ne lui ait été versée au complet, le solde de l'indemnité est versé aux héritiers légaux du directeur général dans la mesure où l'indemnité n'a pas été convertie en congé avec solde.

C) Abolition de poste

Le conseil d'administration doit aviser le directeur général par écrit, au moins 120 jours à l'avance, qu'il a l'intention d'abolir son poste.

D) Défaut d'avis

Le défaut de faire parvenir au directeur général un des avis prescrits par ce contrat ou le règlement en temps opportun ne peut lui porter préjudice et il est bien fondé de réclamer son salaire, ses primes et tous les avantages inhérents à son emploi comme s'il était à l'emploi de l'établissement.

10. SERVICE ANTÉRIEUR RECONNU

À la date de la signature des présentes, le directeur général compte, pour fin d'application du règlement édicté par le décret 1217-96 relatif aux conditions de travail des directeurs généraux, _____ ans de service continu, chez un ou plusieurs employeurs des secteurs public ou parapublic comme cadre ou comme hors-cadre.

11. RENOUELEMENT

Sauf incapacité physique de ce faire, le directeur général avise par écrit le conseil d'administration qu'il devra se prononcer sur le renouvellement de son contrat d'engagement au plus tard 180 jours avant la date d'échéance.

Le conseil d'administration doit aviser le directeur général au moins 90 jours avant la fin de son contrat d'engagement de sa décision.

À défaut de ce faire et d'informer le directeur général dans le délai susmentionné, le contrat est renouvelé pour un terme de même durée que celui prévu au présent contrat.

12. ÉVALUATION

L'évaluation annuelle du rendement du directeur général est assumée par un comité du conseil d'administration formé de trois de ses membres choisis en dehors des membres du personnel et des professionnels qui exercent dans l'établissement, qui soumet un rapport verbal au conseil d'administration, les faits pertinents étant la propriété confidentielle du comité.

Le comité et le directeur général signent un rapport confidentiel d'évaluation dont une copie est transmise uniquement au directeur général.

Les critères d'évaluation sont déterminés périodiquement par le conseil d'administration et le directeur général. Ils tiennent compte des fonctions précisées à l'article 2 de ce contrat, du plan de travail annuel du directeur général approuvé par le conseil d'administration et des objectifs particuliers dont ont convenu les parties pour la période évaluée.

13. MODIFICATIONS OU DÉVELOPPEMENTS ORGANISATIONNELS ET STRUCTURELS DE L'ÉTABLISSEMENT

Au cas de modifications ou développements organisationnels et structurels de l'établissement, l'établissement s'engage à respecter, si elles s'appliquent, les procédures prévues à la réglementation en vigueur au moment où tels modifications ou développements sont effectués.

14. FRAIS INHÉRENTS À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU TRAVAIL

Dans tous les cas visés par les articles 134 et suivants du règlement édicté par le décret 1217-96, l'établissement convient d'acquitter pour le directeur général ou de rembourser, sur présentation des pièces justificatives au président du conseil d'administration pour autorisation, une somme maximale de 8000 \$ pour lui permettre d'obtenir des services professionnels en transition de carrière, incluant une formation directement reliée à un projet de réorientation de carrière, favorisant la recherche et l'obtention d'un nouveau travail. Ces services correspondent à ceux qui sont prévus au règlement édicté par le décret 1217-96 pour le hors-cadre en remplacement.

À la demande du directeur général, une partie de cette somme pourra servir au paiement des dépenses nécessaires pour suivre des cours favorisant le même objet.

15. RECOURS

En cas de mésentente portant sur l'interprétation et l'application de l'une ou l'autre des clauses du présent contrat, les parties conviennent d'adopter *mutatis mutandis* la procédure de recours prévue au règlement édicté par le décret 1217-96 relatif aux conditions de travail des hors-cadres.

16. ANNEXES

Toutes annexes aux présentes convenues entre les parties seront considérées partie intégrante du présent contrat.

17. ENTENTES

Toutes ententes non prévues aux présentes, ou selon l'article 16, sont réputées nulles et sans effet.

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé le présent contrat à _____ ,

le _____ jour du mois de _____ 20_____.


Directeur général

Président du conseil d'administration



Section 6

**Les dispositions
législatives et réglementaires**



La présente section s'applique
à la sélection, la nomination et
l'engagement du directeur général
d'un établissement public.

1.0 L'ouverture du concours de sélection

Règlement ⁽¹⁾

8. Sauf, s'il en est autrement prévu au présent règlement, la nomination d'un directeur général d'une régie régionale⁽²⁾ ou d'un établissement public est faite à la suite d'un concours et sur recommandation d'un comité de sélection.

Sauf dans les cas prévus au deuxième alinéa de l'article 6 et à l'article 16, l'autorisation du ministre doit être obtenue pour l'ouverture du concours de sélection du directeur général d'une régie régionale⁽²⁾ ou d'un établissement public. Cette autorisation doit être demandée par l'employeur au plus tard soixante jours à compter de la date où le poste est effectivement dépourvu de son titulaire.

9. Le conseil d'administration d'un nouvel établissement public doit nommer un directeur général, dans les 6 mois de son entrée en fonction.

10. Dans le cas d'une régie régionale,⁽²⁾ le comité de sélection est formé de cinq membres dont trois sont désignés par le conseil d'administration et deux par le ministre.

Dans le cas d'un établissement public, le comité de sélection est formé de cinq membres : trois personnes, dont au moins une n'est pas à l'emploi d'un établissement du secteur de la santé et des services sociaux, désignées par le conseil d'administration; une désignée par la régie régionale⁽²⁾ et une désignée par le ministre.

La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection, à la sélection et à l'établissement de la liste d'admissibilité.

Loi ⁽³⁾

Conseils et comités

181. Le conseil d'administration peut, par règlement, créer les conseils et comités nécessaires à la poursuite de ses fins et déterminer leur composition, leurs fonctions, devoirs et pouvoirs, les modalités d'administration de leurs affaires et les règles de leur régie interne.

Le conseil d'administration peut déléguer ses pouvoirs à tout conseil ou comité, sauf ceux que le conseil d'administration ne peut exercer que par règlement.

⁽¹⁾ *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux hors-cadres des régies régionales et des établissements publics de santé et de services sociaux édicté par le décret 1217-96 du 25 septembre 1996 et modifié par les décrets 243-97 du 26 février 1997 et 925-97 du 9 juillet 1997 et par les C.T. 193820 du 21 septembre 1999, 194783 du 8 mai 2000 et 196313 du 19 avril 2001.*

⁽²⁾ *Depuis le 30 janvier 2004, l'agence de développement remplace la régie régionale (2003, Chapitre. 21).*

⁽³⁾ *Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., chapitre S-4.2).*

2.0 La tenue du concours de sélection

Règlement

12. Le conseil d'administration d'une régie régionale⁽¹⁾ ou d'un établissement public donne un avis écrit sectoriel et public de la tenue d'un concours en vue de la nomination d'un directeur général.

L'avis sectoriel est transmis au ministre, à la Conférence des régies régionales de la santé et des services sociaux⁽²⁾, aux associations d'employeurs et aux associations de hors-cadres et de cadres du secteur, en vue de diffusion par ces derniers, au moins 30 jours avant la date de la première séance du comité de sélection. Cet avis de concours prévoit une période d'inscription d'au moins 25 jours à compter de la date de son envoi.

L'avis public est publié dans un journal distribué dans la région desservie par la régie régionale⁽¹⁾ ou dans la région où est situé l'établissement, selon le cas, et dans un journal distribué dans l'ensemble du territoire québécois. Cet avis doit être publié au moins 20 jours avant la date de la première séance du comité de sélection. Il doit prévoir une période d'inscription d'au moins 15 jours à compter de sa publication.

13. À compétence équivalente, un hors-cadre ou un cadre à l'emploi d'une régie régionale⁽¹⁾, d'un établissement public ou d'un établissement privé visé à l'article 475 de la Loi, d'une association de hors-cadres ou de cadres du secteur, d'une association d'employeurs et du ministère de la Santé et des Services sociaux qui participe au concours pour l'obtention d'un poste de directeur général a priorité d'embauche sur les autres candidats. L'avis sectoriel comme l'avis public visés à l'article 12, doivent contenir une mention à cet effet.

3.0 La sélection

Règlement

14. Le comité de sélection convoque en entrevue les personnes dont il a retenu la candidature. Un délai d'au moins 7 jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection.

15. Le comité de sélection dresse la liste des candidats admissibles. La décision de déclarer un candidat admissible doit être prise par au moins trois membres du comité de sélection. Un membre peut enregistrer sa dissidence et la communiquer au conseil d'administration.

La liste d'admissibilité et la recommandation motivée du comité de sélection sont transmises au conseil d'administration pour décision.

⁽¹⁾ Agence de développement.

⁽²⁾ La Conférence des régies régionales n'existe plus. Transmettre l'avis sectoriel à l'Agence de développement de sa région.

4.0 La nomination et l'engagement

Règlement

18. Le directeur général est nommé par le conseil d'administration pour une période n'excédant pas quatre ans.
19. Le directeur général signe un contrat d'engagement. Ce contrat d'engagement doit contenir les droits, les obligations, les bénéfices spécifiques d'emploi du directeur général dont les vacances annuelles et les congés sociaux ainsi que les modalités d'évaluation annuelle de son rendement. Le contrat d'engagement d'un directeur général ne peut pas prévoir le versement d'un bénéfice monétaire autre que ceux prévus au présent règlement.

Toute disposition d'un tel contrat contrevenant à la Loi et aux règlements en découlant est réputée nulle.
20. La résolution du conseil d'administration portant sur la nomination du directeur général et le contrat d'engagement du directeur général sont transmis au ministre sur demande. Il en est de même de toute modification subséquente au contrat.
16. La décision du conseil d'administration concernant la nomination d'un directeur général ne peut pas faire l'objet d'un recours.
17. Dans le cas où aucun candidat n'est déclaré admissible par le comité de sélection ou dans celui où le conseil d'administration ne nomme aucun des candidats déclarés admissibles, un nouveau concours doit être tenu.

Nomination

193. Le directeur général d'un établissement public est nommé par le conseil d'administration après consultation de la régie régionale.⁽¹⁾ Il est, lorsque le conseil d'administration administre plus d'un établissement, le directeur général de chacun des établissements.

En cas d'absence ou d'empêchement du directeur général, la personne désignée à cette fin par le conseil d'administration exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général.

Séances publiques

161. *1^{er} al. Les séances d'un conseil d'administration sont publiques; toutefois, le conseil peut décréter le huis clos notamment lorsqu'il l'estime opportun pour éviter un préjudice à une personne et lorsqu'il délibère sur la négociation des conditions de travail; les décisions prises lors des séances tenues à huis clos ont un caractère public, sous réserve de la protection des renseignements personnels qu'elles contiennent.*

Devoir

173. *Le conseil d'administration doit :*

1^o nommer le directeur général et les cadres supérieurs;

Nomination ou destitution

201. *Le conseil d'administration ne peut nommer le directeur général ou le destituer que par une résolution adoptée par le vote d'au moins les deux tiers de ses membres à une séance convoquée à cette fin.*

Le directeur général ne peut assister à la séance du conseil d'administration lorsque celui-ci discute ou décide de sa destitution, de sa suspension, de la réduction de la durée de son engagement, de sa rémunération, du renouvellement de son engagement ou de ses autres conditions de travail.

⁽¹⁾ Agence de développement

Conflit d'intérêt

197. *Le directeur général ne peut, sous peine de déchéance de sa charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'établissement. Toutefois, cette déchéance n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation, pourvu qu'il y renonce ou, qu'après en avoir informé le conseil d'administration, il en dispose dans les délais fixés par celui-ci.*

Inhabilité

Le directeur général déchu de sa charge devient inhabile à occuper une charge ou un emploi de cadre dans tout établissement public ou toute régie régionale⁽¹⁾ pour la période d'inhabilité déterminée par le jugement. Cette période ne peut excéder trois ans.

Conflit d'intérêt

Le conseil d'administration doit, dès qu'il constate que le directeur général se trouve en conflit d'intérêts, prendre des mesures afin d'intenter un recours en déchéance de charge contre lui. Il doit en outre, dans les 10 jours qui suivent, en informer par écrit la régie régionale⁽¹⁾ en lui indiquant la nature du cas et les mesures qu'il a prises.

Application au directeur général

Le deuxième alinéa de l'article 154 s'applique, en l'adaptant, au directeur général.

Recours

L'article 155 s'applique au recours en déchéance de charge.

1991, c. 42, a. 197

Déclaration d'intérêts

198. *Tout directeur général doit, dans les 60 jours qui suivent sa nomination, déposer devant le conseil d'administration une déclaration écrite mentionnant l'existence des intérêts pécuniaires qu'il a dans des personnes morales, des sociétés ou des entreprises susceptibles de conclure des contrats avec tout établissement. Cette déclaration doit être mise à jour dans les 60 jours de l'acquisition de tels intérêts par le directeur général et, à chaque année, dans les 60 jours de l'anniversaire de sa nomination.*

⁽¹⁾ Agence de développement

Le directeur général doit également déposer devant le conseil d'administration une déclaration écrite mentionnant l'existence de tout contrat de services professionnels conclu avec un établissement par une personne morale, une société ou une entreprise dans laquelle il a des intérêts pécuniaires, dans les 30 jours qui suivent la conclusion de ce contrat.

1991, c. 42, a. 198

Fonctions exclusives

199. *Le directeur général doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'occuper exclusivement du travail de l'établissement et des devoirs de sa fonction.*

Fonction non rémunérée

Il peut toutefois occuper un autre emploi, charge ou fonction ou fournir un autre service si aucune rémunération ou aucun avantage quelconque, direct ou indirect, ne lui est accordé de ce fait.

Emploi hors du domaine de la santé

Le directeur général peut de même, avec l'autorisation du conseil d'administration, occuper hors du domaine de la santé ou des services sociaux un autre emploi, charge ou fonction ou fournir un autre service pour lequel une rémunération lui est versée ou un avantage quelconque, direct ou indirect, lui est accordé.

Autorisation préalable

Il peut aussi, avec l'autorisation de la régie régionale ⁽¹⁾ et du conseil d'administration, occuper dans le domaine de la santé ou des services sociaux un autre emploi, charge ou fonction ou fournir un autre service pour lequel une rémunération lui est versée ou un avantage quelconque direct ou indirect, lui est accordé. Toutefois, seule l'autorisation du conseil d'administration est requise, s'il s'agit d'une charge ou d'une fonction occupée au sein d'une association regroupant la majorité des établissements exerçant des activités propres à la mission de centres de même nature ou au sein d'une association de directeurs généraux des services de santé et des services sociaux reconnue par décret à des fins de relations de travail ou au sein d'un organisme d'agrément des établissements.

⁽¹⁾ Agence de développement

Autre mandat

Il peut aussi, à la demande du ministre, exercer tout mandat que celui-ci lui confie.

Charge publique élective

Il peut également occuper une charge publique élective.

Recours en déchéance de charge

L'article 155 s'applique au recours en déchéance de charge.

1991, c. 42m a. 200.

Suspension sans traitement

200. *Le conseil d'administration doit, dès qu'il constate que le directeur général contrevient à l'une des règles prévues à l'article 199, le suspendre sans traitement ou prendre des mesures afin d'intenter un recours en déchéance de charge contre lui, selon la gravité de la contravention. Il doit en outre, dans les 10 jours qui suivent, en informer la régie régionale⁽¹⁾ et le ministre en leur indiquant la nature du cas et les mesures qu'il a prises. Une suspension imposée en vertu du présent alinéa peut varier de trois à six mois.*

Inhabilité

Le directeur général déchu de sa charge devient inhabile à occuper une charge ou un emploi de cadre dans tout établissement public ou toute régie régionale⁽¹⁾ pour la période d'inhabilité déterminée par le jugement. Cette période ne peut excéder trois ans.

1991, c. 2, 1. 200.

⁽¹⁾ Agence de développement