

TYPE DE DOCUMENT : Programme	NUMÉRO D'IDENTIFICATION : DRH-PR-007
<small>* Écrire le nom de l'acronyme de la direction</small>	
CE DOCUMENT ANNULE LA VERSION QUI PORTAIT LE TITRE SUIVANT :	
Programme de relève des cadres intermédiaires DRHCAJ-PR-004	
CE DOCUMENT S'ADRESSE AUX PERSONNES SUIVANTES :	
L'ensemble des membres du personnel du CISSS du Bas-Saint-Laurent	
CE DOCUMENT EST ACCESSIBLE :	
<input type="checkbox"/> Répertoire commun <input type="checkbox"/> Site Internet <input checked="" type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Autre Veuillez préciser	
NOMBRE DE PAGES	8 pages incluant les annexes
RESPONSABLE DE L'APPLICATION	Service du développement organisationnel
RESPONSABLE DE LA CODIFICATION ET DE LA CONSERVATION DU DOCUMENT	Adjointe à la direction
INSTANCE(S) CONSULTÉE(S)	Aucune
RESPONSABLE DE L'ADOPTION OU DE LA REVISION FINALE	Service du développement organisationnel
DATE DE LA MISE EN VIGUEUR	2026-02-24
DATE DE L'ADOPTION OU DATE DE LA REVISION ET NUMERO DE RESOLUTION DU C.A.	Non applicable
REVISION	2029-02-24

PROGRAMME

Relève des cadres intermédiaires DRH-PR-007

Direction des ressources humaines

Février 2026

PROGRAMME DE RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Le genre masculin est utilisé pour alléger le texte

TABLES DES MATIÈRES

1. OBJECTIF DU PROGRAMME.....	3
2. BASES DU PROGRAMME	3
3. PRESENTATION DU CONTINUUM DE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL CADRE.....	3
4. PROCESSUS DU PROGRAMME DE RELEVÉ DES CADRES	4
4.1 Repérage des candidats	5
4.2 Recrutement et sélection	6
4.3 Développement et intégration	7
5. FINANCEMENT.....	7
Annexe I – Profil des compétences cadre – CISSS du Bas-Saint-Laurent	9

1. OBJECTIF DU PROGRAMME

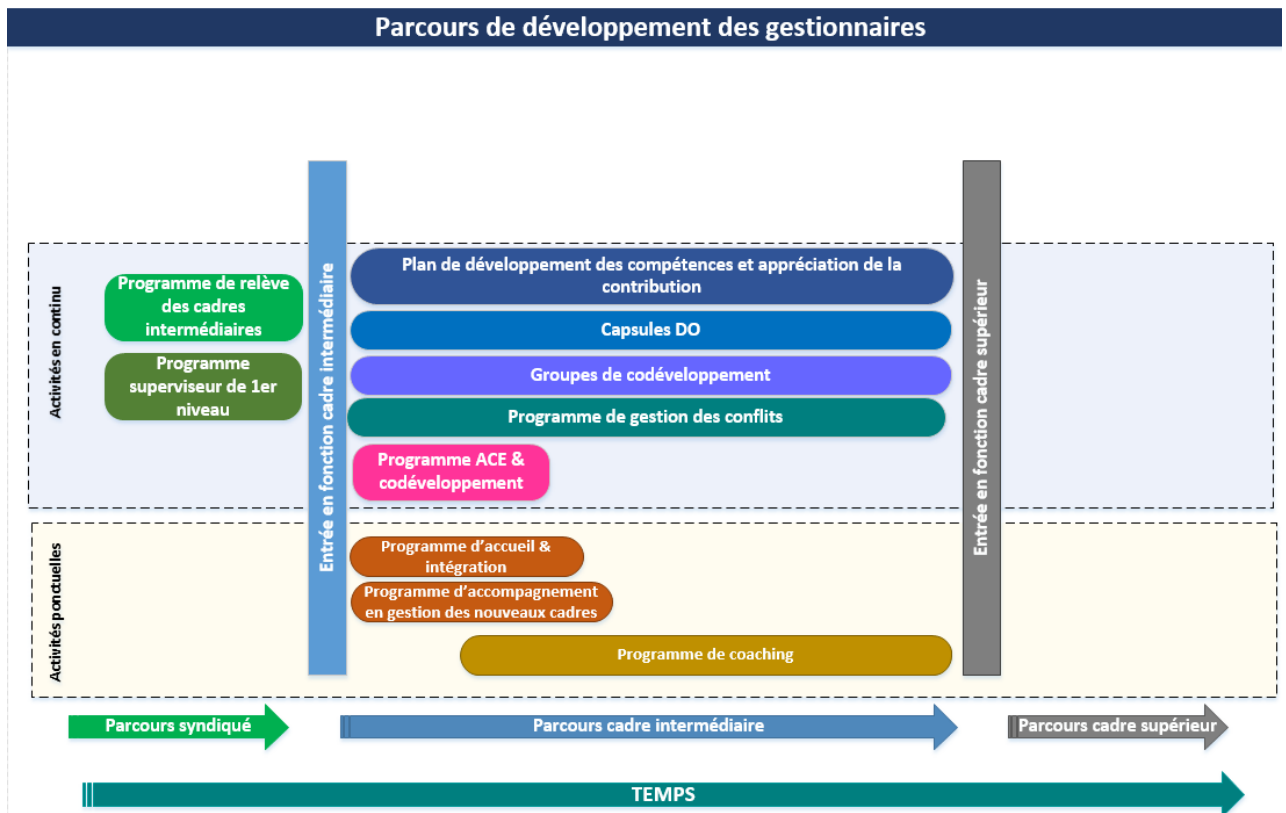
Préparer la relève des cadres intermédiaires, autant en termes de qualité (compétences) que de quantité, afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre gestionnaire du CISSS du Bas-Saint-Laurent.

2. BASES DU PROGRAMME

1. Se synchronise au continuum de développement du personnel cadre.
2. S'appuie sur le profil des compétences du CISSS du Bas-Saint-Laurent (annexe I).
3. Valorise les compétences des cadres en fonction pour dispenser les séminaires.
4. S'étend sur une période de 4 mois.
5. Répond aux besoins de remplacement de personnel anticipés par la planification de la main-d'œuvre (PMO) annuelle des cadres intermédiaires.
6. Contribue à l'application des nouvelles connaissances des membres de la relève via des opportunités dans leur contexte de travail.
7. Favorise positivement la possibilité d'obtenir un poste de cadre intermédiaire.

3. PRESENTATION DU CONTINUUM DE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL CADRE

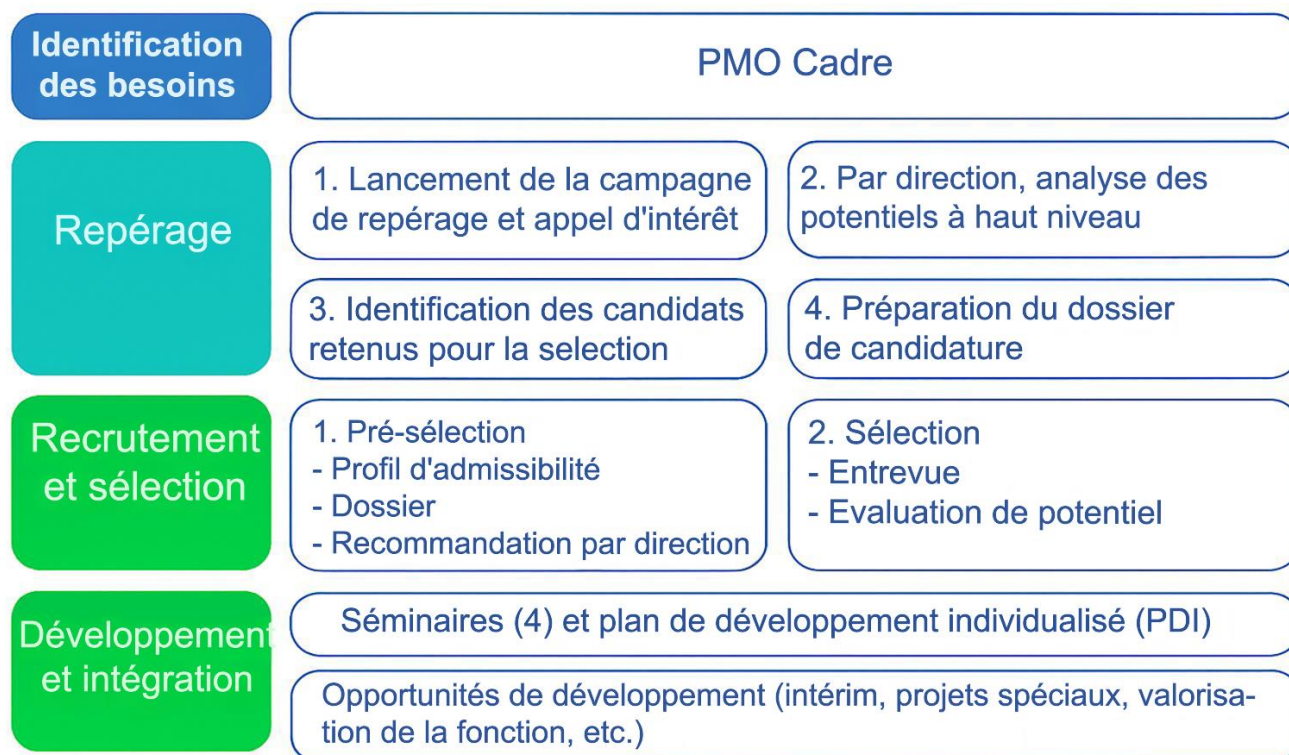
Le continuum de développement du personnel cadre poursuit un seul objectif, soit celui d'avoir une main-d'œuvre de qualité en quantité suffisante. Pour ce faire, il est nécessaire de réaliser des activités non seulement pour les gestionnaires en exercice, mais également en amont.



Le programme de relève des cadres intermédiaires est constitué de quatre étapes menant les candidats à la frontière de l'exercice de la fonction de gestionnaire. Pour les personnes qui se verront confirmer une fonction de gestionnaire à la suite du programme, elles auront accès à l'ensemble des programmes disponibles aux gestionnaires du CISSS du Bas-Saint-Laurent.



4. PROCESSUS DU PROGRAMME DE RELEVÉ DES CADRES



4.1 Repérage des candidats

Objectif :

Identifier les employés à haut potentiel qui ont un intérêt à exercer une fonction de cadre intermédiaire et dont la candidature sera sérieusement considérée lors d'un prochain affichage de poste.

Clientèle visée :

Les employés qui démontrent un intérêt à exercer la fonction de cadre intermédiaire et qui occupent un poste à l'intérieur du CISSS du Bas-Saint-Laurent.

Responsables :

Directeurs et gestionnaires avec la collaboration de la DRH.

Profil recherché :

- Posséder trois années d'expérience pertinente dans le réseau de la santé et des services sociaux ou dans un domaine connexe;
- Détenir un profil de compétences cohérent avec celui pour gestionnaire du CISSS BSL;
- Détenir un baccalauréat ou en voie d'obtention
 - Dans certaines situations, selon l'évaluation des besoins de la direction, un candidat qui possède diplôme d'étude collégial (DEC) sans baccalauréat peut être considéré;
- Ne pas être détenteur d'un poste de gestion ou en cours de probation sur un poste de gestion.
- Les personnes effectuant un intérim de gestion sont admissibles

Le candidat doit :

- S'engager à réaliser son plan de développement individualisé (PDI);
- Être en mesure d'exercer la fonction de cadre intermédiaire dans un délai maximal de trois ans suite à l'admission au programme;
- Avoir obtenu l'engagement de son supérieur à le soutenir dans la réalisation de son PDI et de lui confier, selon les opportunités, des mandats en lien avec la gestion;
- Soumettre son dossier de candidature complet;
- S'investir véritablement dans le programme sans quoi celui-ci peut être remercié (par exemple : absence aux séminaires, refus d'assignation ou mandats spéciaux, etc.)
 - Advenant que le participant cumule 2 absences au programme, celui-ci se verra exclu du programme.

Outils :

- Dossier de candidature incluant l'appréciation de la contribution et le curriculum vitae.

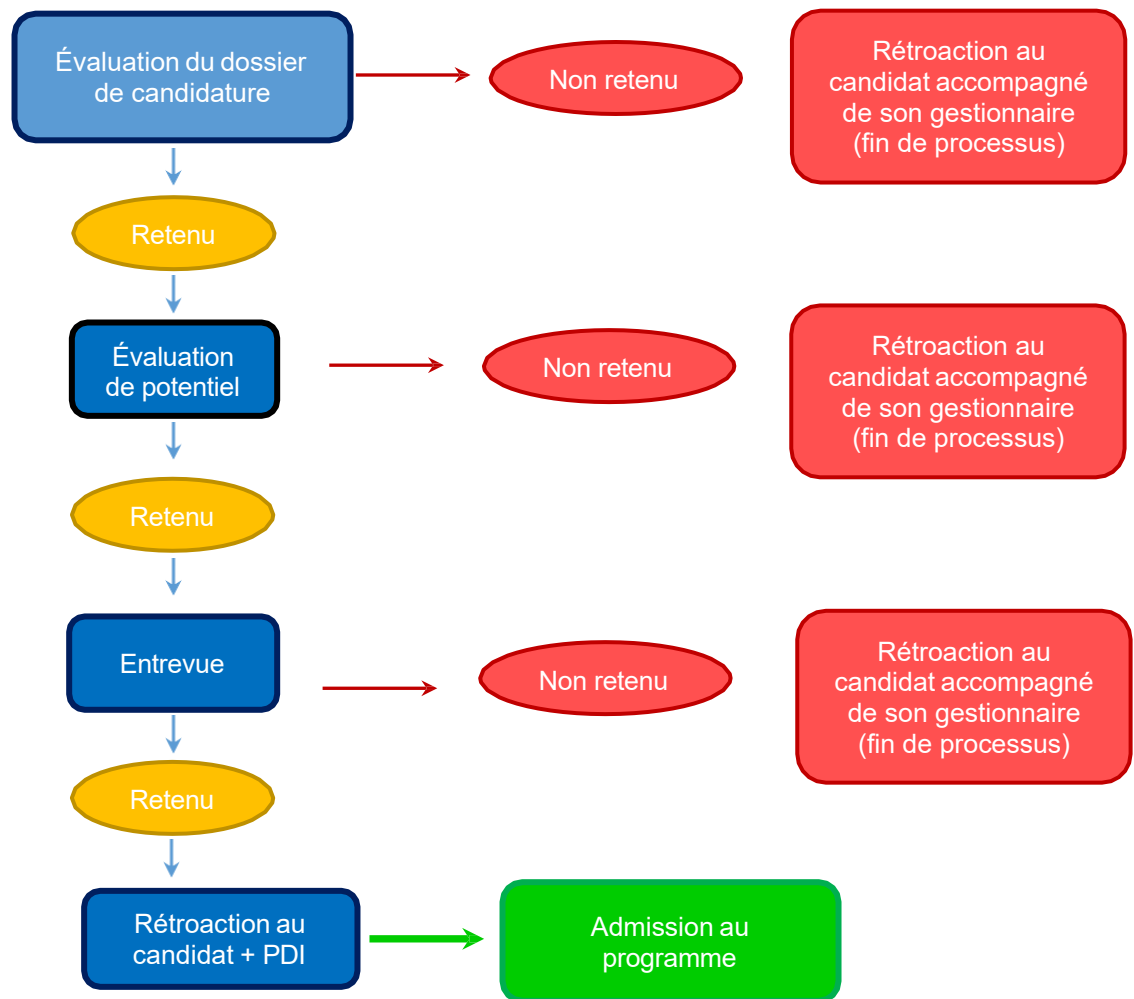
4.2 Recrutement et sélection

Objectif :

Évaluer et identifier les meilleurs candidats à l'exercice de la fonction de cadre intermédiaire, de façon équitable.

Responsable :

DRH



Outils :

- Rapport des résultats aux tests psychométriques
- Grille d'évaluation des candidatures;
- Grille d'entrevue;
- Table de contingence;
- Plan de développement individualisé.

4.3 Développement et intégration

Objectif :

Développer les candidats en leur permettant d'acquérir de nouvelles connaissances par le biais de séminaires thématiques et d'expérimenter leurs compétences en étant intégrés à des fonctions de gestionnaire.

Responsables :

- DRH;
- Supérieur immédiat du candidat.

Outils :

- Séminaires thématiques :
 - Être gestionnaire au CISSS BSL
 - Leadership: les assises
 - Leadership: en action
 - Maîtriser son environnement
- PDI;
- Exemples d'activités de développement;
- Procédures d'attribution des stages, intérimis et mandats spéciaux;
- Mentorat.

5. FINANCEMENT

Vous trouverez ci-dessous les coûts maximums à prévoir par candidat, à titre informatif (taux horaire de 60 \$ de l'heure). Veuillez noter que ces montants pourraient être réduits si les activités se déroulent en mode virtuel, puisqu'aucun frais de déplacement ou de séjour ne serait alors requis.

Entrevues	Salaire* et frais de séjour (estimation)	160 \$
	Par candidat	162 \$ + tx
Tests de sélection	Temps de passation (4 h)	240 \$
	Entrevue (1 h)	60 \$
Participation aux séminaires**	Salaire* et frais de séjour par participant par séminaire (estimation)	1 680 \$
Total par candidat		2302 \$

- Les montants liés aux salaires et aux tests psychométriques sont à la charge des directions.
- Le salaire sera inclus dans le total des coûts seulement si la libération du candidat occasionne un remplacement de celui-ci (ne peut être imputé au PDRH cadre).

Annexe I

Profil des compétences cadre – CISSS du Bas-Saint-Laurent

Compétences CISSS du Bas- Saint-Laurent	Définitions CISSS du Bas-Saint-Laurent	Sous- compétences	Définitions
Entrepreneur	Détermine une vision, coordonne les services, prend des décisions calculées, s'ajuste rapidement aux différentes circonstances et établit des relations positives à long terme, afin de favoriser la progression de l'organisation tout en maintenant un haut niveau de satisfaction de ses clients et partenaires.	Orientation client	Cherche à établir des relations positives à long terme avec les clients et à maintenir un haut niveau de satisfaction en offrant des soins et services de qualité et sécuritaires répondant à leurs besoins et à leurs attentes.
		Savoir organiser / Orchestrer	Répartit les ressources, organise efficacement le travail et prend les dispositions nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.
		Initiative / Entrepreneurship	Entreprend des démarches et, si nécessaire, prend des risques calculés afin de faire face à un problème, améliorer une situation ou saisir une occasion.
		Orientation vers l'action	Prend des décisions et agit rapidement malgré les contraintes auxquelles il doit faire face.
Rigueur et imputabilité	Planifie et organise son travail et celui des membres de ses équipes, exerce un contrôle et le suivi requis sur le travail effectué par les autres tout en s'assurant du respect des règles, procédures et de l'atteinte des objectifs fixés, et ce, avec intégrité.	Orientation vers les résultats	Consacre des efforts importants afin de réaliser les objectifs fixés et considère que l'atteinte des résultats représente une préoccupation primordiale.
		Savoir contrôler	Sait exercer un contrôle du travail effectué par les autres, s'assurant ainsi qu'ils accomplissent les mandats qui leur ont été assignés.
		Intégrité / conformité	Est digne de confiance, respecte ses engagements, les règles et procédures établis et agit en fonction de valeurs sociales et professionnelles reconnues.
		Organisation	Est méthodique et s'assure que les choses soient planifiées, structurées et organisées.

Compétences CISSS du Bas- Saint-Laurent	Définitions CISSS du Bas-Saint-Laurent	Sous- compétences	Définitions
Agile	Réagit aux différentes situations de manière proactive et en mode solution en proposant des façons originales, efficaces et innovatrices de faire les choses ou de résoudre des problèmes, malgré les contraintes auxquelles il doit faire face.	Résolution de problèmes	Sait identifier et analyser un problème, évaluer les solutions possibles et choisir la plus appropriée.
		Créativité / Innovation	Sait proposer des façons originales, imaginatives ou innovatrices de faire les choses ou de résoudre les problèmes.
		Savoir s'adapter	Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée afin de demeurer efficace.
		Résistance au stress	Sait garder son calme, être objectif et efficace malgré la présence de circonstances difficiles ou de stress intense.
		Confiance en soi	À confiance en lui, notamment en ses habiletés, ses capacités et son jugement.
		Contrôle de soi	Sait maîtriser ses émotions et ses impulsions, ainsi que d'agir de façon appropriée dans les situations difficiles ou désagréables en favorisant une certaine retenue dans l'expression de ses sentiments en adoptant une approche réfléchie et non impulsive.

Compétences CISSS du Bas- Saint-Laurent	Définitions CISSS du Bas-Saint-Laurent	Sous- compétences	Définitions
Leader participatif	Mobilise les gens et suscite leur engagement à donner leur plein rendement afin de fournir des soins et des services de qualité et sécuritaires, à partir d'une approche humaine, où les compétences, les idées et les solutions des membres de l'équipe sont considérées.	Savoir mobiliser	Sait mobiliser les gens à donner leur plein rendement, à travailler plus efficacement avec plus d'enthousiasme.
		Communication interpersonnelle	Démontre de la considération, de la compréhension et du respect envers les gens qu'il côtoie dans son milieu de travail
		Savoir déléguer	Sait déléguer des champs de responsabilités et de prises de décisions, en tenant compte de la tâche assignée, ainsi que des habiletés et de la motivation de la personne
		Empathie	Est sensible aux difficultés rencontrées et aux besoins exprimés par les gens.
		Sens du partenariat	Favorise et valorise la création de partenariats tant à l'externe qu'à l'interne de l'organisation, et ce, dans une perspective de collaboration intégrée et de recherche de synergie.
		Influence	Sait convaincre les gens d'adopter une ligne de pensée, une position ou une façon de faire grâce à une bonne lecture de son environnement.
Coéquipier	Agit comme collaborateur en partageant ses expériences, ses connaissances et l'information utile tout en travaillant de façon positive et harmonieuse avec les membres des équipes et ses collègues afin d'atteindre des objectifs communs.	Savoir travailler en équipe	Travaille de façon positive et harmonieuse avec les membres d'une équipe afin d'atteindre des objectifs communs.
		Ouverture d'esprit	Démontre de l'ouverture et de l'intérêt par rapport aux nouvelles idées ou façons de faire.
		Tolérance	Respecte et interagit facilement avec les personnes qui ont des opinions, des valeurs et des approches différentes des siennes.
		Savoir prendre des décisions	Consulte les autres dans son processus décisionnel, tout en étant en mesure de prendre des décisions à partir de son propre jugement.

Compétences CISSS du Bas- Saint-Laurent	Définitions CISSS du Bas-Saint-Laurent	Sous- compétences	Définitions
Leader de compassion	Prend soin de lui-même, des autres et de l'organisation afin d'accroître la performance et le bien-être, en agissant avec courage et humanisme dans l'ensemble des situations qui se dressent sur son parcours professionnel.	Orienté vers le bien-être des usagers, leurs proches et les communautés	S'assure du bien-être des usagers, de ses proches et des communautés par une réponse de qualité à leurs besoins.
		Sait être présent	Réalise une gestion de proximité et sait être à l'écoute et franc dans ses interrelations.
		Orienté vers le bien-être des usagers, leurs proches et les communautés	S'assure du bien-être des usagers, de ses proches et des communautés par une réponse de qualité à leurs besoins.
		Sait être présent	Réalise une gestion de proximité et sait être à l'écoute et franc dans ses interrelations.
		Prend soin de soi-même	Maintient un équilibre et sait être à l'écoute de ses émotions et des signes avant-coureurs de fatigue et de stress.
		Prend soin des autres	Est à l'affût des difficultés éprouvées par les gens, agit sur les différents facteurs de risques et offre son soutien.
		Soutient la performance	Communique sa vision et des rétroactions de manière à assurer la solidarité des équipes et l'atteinte des objectifs.