



Profil du gestionnaire responsable d'un centre d'hébergement et de soins de longue durée

(CHSLD, maisons des aînés, maisons alternatives...)



Préambule

Les événements dramatiques survenus dans des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) au printemps 2020 ont fait apparaître divers enjeux et défis à relever, dont l'**absence de gestionnaires de proximité** dans la plupart des CHSLD des secteurs public et privé.

D'aucuns espèrent que ces événements amèneront non seulement une révision en profondeur de la gouvernance, de la philosophie de gestion et de l'organisation des centres d'hébergement et de soins de longue durée, mais aussi **une redéfinition des responsabilités et du profil recherché de celles et ceux à qui on voudra, à l'avenir, confier le mandat de diriger ces établissements.**

C'est dans cet esprit et dans cette perspective que l'Ordre des Adm.A. a pris l'initiative de produire le présent document. Dans la continuité du référentiel de compétences du gestionnaire, développé et publié par l'Ordre⁽¹⁾, le but est de proposer un **profil** mettant en relief les compétences, les connaissances et les qualifications que toute personne, occupant la fonction de premier gestionnaire d'un centre d'hébergement et de soins de longue durée, devrait posséder. L'objectif est que ce profil soit d'application élargie, c'est-à-dire qu'il puisse, dans une large mesure, transcender les particularités de ces milieux de vie, notamment quant à leur taille et à leur statut juridique, et s'avérer pertinent pour d'autres formules d'hébergement telles les maisons alternatives et les maisons des aînés.

Aperçu des rôles et des responsabilités



Globalement, le gestionnaire responsable de ce type d'établissement doit assurer la gestion de proximité de l'ensemble des ressources de l'établissement, s'engager auprès des résidents et de leurs proches et veiller au respect des lois, règlements, normes et politiques en vigueur.

Plus spécifiquement, le gestionnaire responsable :

- A pour priorité absolue la **qualité** et la **sécurité** des soins et des services, du milieu de vie et du milieu de travail ;
- Doit constamment avoir à l'esprit les besoins des résidents et de leurs proches ; d'où l'importance et la nécessité de déployer, en tout temps et en toute circonstance, son savoir-faire avec une touche résolument empreinte d'humanité : en effet, diriger un établissement de soins de longue durée nécessite un délicat équilibre entre une gestion caractérisée par un souci de rigueur et un leadership empathique ;
- Est responsable de l'instauration et du maintien d'une culture de bienveillance ;
- Veille à promouvoir et à instaurer une culture de partenariat avec les résidents et leurs proches afin qu'ils aient la possibilité de s'impliquer de diverses manières dans les processus qui les concernent (comité des résidents, comité milieu de vie, comité alimentaire, etc.) ;
- Doit combiner leadership, compétences en gestion et coordination active de tous les soins cliniques et paracliniques, les programmes de prévention de même que les services de soutien destinés à des résidents en perte d'autonomie, incluant l'accompagnement des proches aidants au-delà de la vie du résident ;
- Doit coordonner tous les aspects de la gestion des ressources humaines, du recrutement à l'évaluation des contributions, ce qui inclut notamment l'intégration des nouveaux employés, le développement des compétences, la gestion des horaires, etc. ;
- Peut être consulté ou appelé à intervenir dans des situations particulières ou complexes concernant les résidents et proches aidants ;
- Assure un rôle de représentation au niveau des instances supérieures, des autres partenaires essentiels (internes, externes) et facilite un ancrage significatif dans la communauté ;
- Procède à des redditions de compte auprès des instances supérieures, notamment à partir d'indicateurs mis à jour pour mesurer et faire état de la performance de l'établissement.

Exigences sous-jacentes



La nature, la diversité et l'ampleur des responsabilités qui incombent au gestionnaire responsable d'un CHSLD renforcent la prémisse⁽²⁾ que toute personne assumant des responsabilités d'encadrement dans une organisation doit **combinaison de deux rôles clés**, lesquels sont essentiels au succès de celle-ci :

- Le rôle de **leader**, soit la capacité de diriger, mobiliser et canaliser les énergies des personnes sous sa responsabilité en fonction de la vision et des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- Le rôle de **gestionnaire**, soit la capacité d'assurer que les bonnes choses sont faites au bon moment, d'une manière ordonnée, continue et dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des normes en vigueur.

Dans le cas spécifique du gestionnaire œuvrant avec une clientèle vulnérable, une autre considération est importante, celle des **valeurs** et de la **philosophie de gestion**. **En effet, un mode de gestion de proximité axé sur le service et les personnes qui le reçoivent** doit animer et guider celles et ceux qui, à divers titres, œuvrent dans des centres d'hébergement pour personnes âgées, à commencer par le gestionnaire responsable. Depuis quelques années, un nombre croissant d'organisations à but lucratif et sans but lucratif délaissent un mode de gestion autocratique et hiérarchique au profit d'un modèle de gestion basé sur le travail d'équipe, la communication, la collaboration, l'épanouissement et le bien-être individuel et collectif et sur l'implication du plus grand nombre dans la prise de décision. Il s'agit d'une approche qui consiste à placer la notion de **SERVIR** – en l'occurrence, servir les employés, les clients et la communauté – au rang de première priorité. On entend par **SERVIR**, la volonté d'apporter son aide, son appui, de se rendre utile (Larousse).

Quel que soit le type d'organisation, mais avec une acuité particulière lorsqu'il s'agit d'un milieu de vie, une telle approche exige de toute personne en position de leadership, à commencer par le gestionnaire responsable, qu'elle mette à contribution son **cœur**, sa **tête** et ses **mains**⁽³⁾, en l'occurrence :

- La capacité de s'appuyer sur des convictions et des valeurs qui lui procureront le courage de **se motiver** et la capacité de **motiver d'autres personnes** à faire face à divers défis (le cœur) ;
- La capacité de concevoir des **stratégies** pour atteindre les buts visés (la tête) ;
- La capacité de passer à l'**action** et d'utiliser habilement les ressources dont il dispose (les mains).

(1) Ordre des administrateurs agréés du Québec. *Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois* (2019) adma.qc.ca/referentiel

(2) John P. Kotter. *A Force For Change – How Leadership Differs From Management*. The Free Press. 1990. 180 pages

(3) Marshall Ganz. *Public Narrative* November 2015

Ce profil est constitué de trois éléments :

- 1 **COMPÉTENCES** recherchées, qui découlent de la philosophie de gestion dont nous venons de décrire les principales composantes;
- 2 **CONNAISSANCES** requises;
- 3 Exigences de base et atouts recherchés au regard de la **SCOLARITÉ** et de l'**EXPÉRIENCE**

Il s'agit d'un **cadre de référence** inspiré d'un ensemble de valeurs et d'exigences qui font de plus en plus consensus dans la gestion des services de santé et des services sociaux. À ce titre, ce document peut, par exemple, servir de guide pour préparer un affichage, pour orienter la recherche de candidats et pour procéder à leur évaluation. Cela étant dit, on sera toujours bien avisé **de s'appuyer aussi sur son bon jugement** et de **faire confiance à son intuition** même si celle-ci doit nous entraîner parfois hors des sentiers battus.



1 Compétences recherchées



Qualités de CŒUR

- **SERVIR** doit constituer la valeur première et ultime;
- Un **leadership** de proximité et empathique;
- Un **respect** et une **bienveillance** à l'égard des résidents, de leurs proches et à l'égard du personnel;
- Une volonté manifeste de **favoriser l'épanouissement et le bien-être** des résidents et du personnel;
- Une volonté de mobiliser et d'**impliquer des résidents et des proches** dans leur milieu de vie;
- La **reconnaissance du caractère hautement précieux des ressources humaines** parmi les autres ressources de l'établissement;
- La valorisation des **apports individuels** et du **travail d'équipe** et l'attention apportée à les **souligner**;
- Une **humilité authentique**, en utilisant, par exemple, un langage inclusif – le « nous » plutôt que le « je » – lorsqu'on se réfère au travail, et en attribuant les mérites à qui ils reviennent véritablement;
- Une **détermination sans faille**, malgré les obstacles à surmonter et les efforts à déployer.

Qualités de TÊTE

(en l'occurrence, celles qui sont requises pour gérer la dimension STRATÉGIQUE ⁽¹⁾ de l'établissement)



- La capacité d'**accepter et de composer avec l'incertitude**;
- Une **pensée** stratégique et une **vision d'ensemble** des services à offrir reposant sur une **capacité d'anticipation** des opportunités et des situations problématiques;
- Des **stratégies axées sur des résultats** qui, dans un souci d'amélioration continue, visent à optimiser la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles du centre d'hébergement;
- La capacité de **conjuguer gestion du changement** – pour faire face à divers enjeux et défis actuels et anticipés - et **gestion de la continuité** dans le but de mettre à contribution, de consolider et de rehausser les actifs, les forces et les atouts de l'organisation;
- La capacité de **gérer les crises et les conflits**.

Le domaine du leadership n'est pas celui des certitudes mais plutôt celui de l'inconnu, de l'imprévu, des problèmes à complexité variable, des paradoxes et des ambiguïtés.



Qualités d'EXÉCUTION

(en l'occurrence, celles qui sont requises au quotidien pour gérer la dimension OPÉRATIONNELLE et les INTERRELATIONS⁽¹⁾)



- Une **intelligence émotionnelle** ;
- Une **orientation client** ;
- Une **gestion de proximité** ;
- La capacité de **travailler en équipe** ;
- Le **courage** d'agir, de faire confiance – en pratiquant la délégation efficace - et de livrer le fond de sa pensée ;
- **Agilité, créativité, flexibilité et adaptabilité** ;
- Un parti pris pour l'**excellence** et la **rigueur** ;
- Une **communication efficace**, tant verbale qu'écrite, qui témoigne d'une volonté de s'exprimer avec clarté et concision en tout temps et en toute circonstance ;
- Un souci de **transparence** se reflétant par une communication ouverte et honnête avec ses interlocuteurs et par une volonté de favoriser une libre circulation de l'information entre les personnes et les groupes de travail, tout en veillant au respect des règles de sécurité et de confidentialité en vigueur ;
- Une **capacité d'écoute** et d'**observation** ;
- Une propension à **persuader** plutôt qu'à contraindre ;
- Un **esprit de collaboration** avec les autres professionnels (infirmières, médecins, travailleurs sociaux, etc.).

En l'occurrence, la capacité de faire la liaison entre le cœur et la raison par une connaissance et une maîtrise de soi, en manifestant de l'empathie et en démontrant des habiletés interpersonnelles.

Laquelle réfère à la capacité d'adapter ses pratiques et ses modes de fonctionnement en vue de contribuer à la mise en place de services centrés sur les besoins des résidents et de leurs proches.

C'est-à-dire une préoccupation de privilégier le contact direct, de se rendre accessible et disponible, en évitant la micro-gestion.

Laquelle se reflète par une volonté de partager de l'information et d'échanger des idées, par un respect de ses engagements et par une propension à souligner et valoriser les contributions de tous et chacun.

En veillant à ce que le travail soit accompli dans le respect des règles de l'art et des normes de précision et de qualité.

2 Connaissances requises



- Bonne connaissance de l'environnement législatif entourant la gestion des centres d'hébergement ;
- Compréhension des différentes normes et politiques applicables au milieu (notamment : Politique d'hébergement de soins de longue durée, Orientations pour un milieu de vie de qualité pour les centres d'hébergement ; Programmes de prévention et de contrôle des infections ; Normes sur les soins de santé d'Agrément Canada (soin de longues durées).

3 Scolarité et expérience

Exigences de base

- Diplôme universitaire en gestion ou administration des organisations ou l'équivalent en années d'expérience ;
- Être membre en règle d'un ordre professionnel ou pouvant le devenir au moment de l'entrée en fonction ;
- Connaissance du secteur de la gériatrie.

Peuvent constituer un atout

- Détenir le titre d'Adm.A. ;
- Un diplôme de 2^e cycle dans une discipline reliée à la fonction ;
- Expérience professionnelle pertinente minimale de 5 à 7 ans dans le réseau de la santé.

Pourquoi être Adm.A. est important

Les gestionnaires Adm.A. sont encadrés et inspectés, et ils doivent maintenir leurs compétences en gestion à jour. Leur code de déontologie est clair : le gestionnaire doit détenir les compétences nécessaires pour accepter un mandat.



Méthodologie

Pour réaliser ce travail, a été consulté un groupe de professionnels, occupant présentement ou ayant occupé diverses fonctions d'encadrement, intermédiaires et supérieures, dans le domaine de la gestion de la santé, en particulier dans la gestion de CHSLD. Ont été par ailleurs lus et analysés les rapports parus à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19 de 2020, ainsi que certains écrits ayant principalement pour objet l'exercice du leadership.



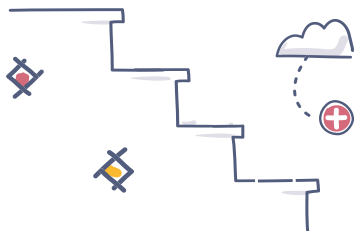
Comité de travail

Experts

- Alexandre Barradas, Adm.A., gestionnaire responsable de CHSLD, CISSS de la Montérégie-Est
- Chantal Bernatchez, Adm.A., directrice générale, Résidence Berthiaume-Du Tremblay, CHSLD privé conventionné
- Nathalie Lakdja, Adm.A., chef d'unité de vie, CIUSSS de la Capitale-Nationale
- Carole Trempe, Adm.A., présidente-directrice générale, Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux

Animation et direction

- Pierre Morin, CRHA, Pierre Morin, Formation Inc.
- Francine Sabourin, Adm.A., directrice générale, Ordre des administrateurs agréés du Québec



Le service au cœur de la mission

Un CHSLD a pour mission d'offrir un milieu de vie substitut, de façon temporaire ou permanente, à une clientèle adulte qui ne peut plus demeurer dans son milieu de vie naturel, en raison d'une perte d'autonomie fonctionnelle ou psychosociale, malgré le support de l'entourage⁽⁴⁾. Ce nouveau milieu de vie fournit aux résidents des services d'assistance, de soutien et de surveillance ainsi que des services psychosociaux, infirmiers, pharmaceutiques, médicaux et de réadaptation. Les maisons des aînés et les maisons alternatives cherchent à offrir un milieu de vie davantage « normalisant », favorisant participation sociale et maintien des capacités de la clientèle⁽⁵⁾.

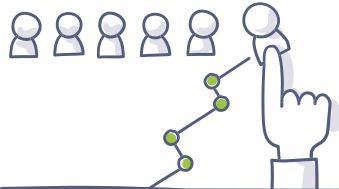
Documents de référence consultés



- Marshall Ganz. *Public Narrative*. November 2015.
- Marshall Ganz. *On Fighting For Social Change*. 05 / 2013 Youtube.
- Gouvernement du Québec. CSBE. Joanne Castonguay. *Mandat sur la performance des soins et services aux aînés – COVID 19. Le devoir de faire autrement*. Janvier 2022.
- Gouvernement du Québec. MSSS. Dominique Savoie. *Une gouvernance renouvelée du réseau de la santé et des services sociaux. Constats et recommandations*. Juin 2022.
- Linda A. Hill. *Exercising Moral Courage: A Developmental Agenda* Chapitre 12 de Deborah L. Rhode. *Moral Leadership: The Theory Of Power, Judgement and Policy*. Jossey-Bass 2006.
- Linda A. Hill. *Becoming The Boss*. Harvard Business Review. January 2007.
- Linda A. Hill. *How To Manage For Collective Creativity*. www.ted.com/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity.
- M^e Géhane Kamel. *Rapport d'enquête. Loi sur la recherche des causes et circonstances des 53 décès survenus dans des milieux d'hébergement au cours de la 1^{ère} vague de la pandémie de la COVID-19 au Québec*. Bureau du coroner du Québec. 2022 – EP 00265-96.
- John P. Kotter. *A Force For Change – How Leadership Differs From Management*. The Free Press. 1990. 180 pages.
- MHA Online. *Nursing Home Executive Director – A Day In The Life*. 2022.
- Ordre des administrateur agréés du Québec. *Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois*. 2019.
- Résidence Berthiaume-Du Tremblay. *Le plan de relève du directeur général et des cadres supérieurs*. Politique no : POL-GOUV – 3.3. Date de révision : 2019-06-18.
- Larry C. Spears. Michele Lawrence. *Practicing Servant Leadership. Succeeding Through Trust, Bravery, And Forgiveness*. The Robert K. Greenleaf Center For Servant-Leadership. 2004. 290 pages.

(4) *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, RLRO, chapitre S-4.2, Partie II, chapitre 1, a83.

(5) <https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/ressources/maisons-des-aines-et-maisons-alternatives-information-aux-futures-equipes/>



« Toute organisation qui se veut pérenne requiert de ses gestionnaires qu'ils transcendent le statu quo et exercent leur gestion dans un esprit de création de valeur et d'amélioration continue, et ce, dans le respect des lois, règlements et obligations morales et éthiques. »

- Extrait du préambule du *Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois* de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (2019)