



Guide des
compétences
et des responsabilités
des gestionnaires
clinico-administratifs
œuvrant en CRD



Guide des
compétences
et des responsabilités
des gestionnaires
clinico-administratifs
œuvrant en CRD

La rédaction de ce guide a été réalisée par :

Nadia Perreault

Conseillère en gestion des ressources humaines
Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec

L'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec souhaite remercier les membres du comité pour leur contribution au présent document :

Natalie Bremshey, CRD Laval

Pierre Desrosiers, ACRDQ

Isabelle Jacques, CRD de Québec

Michel Larochelle, CRD de Chaudière-Appalaches

Pierre Rivard, CRD Domrémy-de-la-Mauricie-Centre-du-Québec

Lise Roy, Université de Sherbrooke

Autres contributions :

Révision du document **Lisa Massicotte, ACRDQ**

Secrétariat **Valérie Bourguès, ACRDQ**

Communications **Arlette Côté, ACRDQ**

Révision linguistique **Anne-Michèle Fortin**

Design graphique **MJ Chagnon Design**

Ce document est aussi disponible sur
<http://www.acrdq.qc.ca/document/autres-publications>

Dépôt légal

Mai 2014

ISBN 978-2-921628-25-9 - version imprimée

ISBN 978-2-921628-26-6 - version électronique

Le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte; il englobe le féminin.

L'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ) regroupe seize centres publics de réadaptation en dépendance (CRD), répartis sur l'ensemble du territoire de la province et déployés sur plusieurs sites ou points de service. Ces centres offrent des services d'accueil, d'évaluation et d'orientation, de désintoxication et de réadaptation à l'externe ou avec hébergement, ainsi que du soutien à l'entourage, des traitements de substitution et de l'aide à la réinsertion sociale.

Le réseau des CRD constitue une référence incontournable en matière de services spécialisés de réadaptation des personnes aux prises avec des problèmes graves de consommation abusive d'alcool ou de drogue et de dépendance à ces substances ou au jeu. Chaque année, ce sont plus de 50 000 personnes qui font appel aux services des CRD. Parmi celles-ci, 30 % sont des jeunes de moins de 25 ans.



Table des matières

1.0	Introduction	6
2.0	Cadre de référence	6
3.0	Définition du terme « compétence »	7
4.0	Les titres d'emploi en CRD	7
5.0	Modèle retenu	10
6.0	Les compétences et les responsabilités en matière de gestion	12
◆ 6.1	Compétences et responsabilités génériques	12
◆ 6.2	Compétences et responsabilités propres aux CRD	17
7.0	Conclusion	19
8.0	Références	20

1.0 Introduction

Dans le cadre de sa planification stratégique de 2013-2016, l'ACRDQ s'est engagée à soutenir le personnel d'encadrement qui œuvre dans les centres de réadaptation en dépendance (CRD) de manière à assurer une main-d'œuvre et une relève de qualité, spécialisée dans la réadaptation des problèmes de dépendance. L'élaboration d'un guide des compétences et des responsabilités spécifiques aux gestionnaires clinico-administratifs en CRD constitue l'un des moyens retenus pour offrir le soutien nécessaire à l'accompagnement des gestionnaires et au développement des compétences.

Le présent guide s'inscrit aussi dans la suite logique des travaux de normalisation de l'offre de service en CRD, qui ont cours depuis 2007. En effet, dans un souci de promouvoir les meilleures pratiques et d'offrir des services de qualité aux personnes aux prises avec des problèmes de dépendance, *le Guide des compétences et des responsabilités des gestionnaires clinico-administratifs œuvrant en CRD* s'appuie sur les recommandations des guides de pratique. Il s'adresse à tous les gestionnaires clinico-administratifs œuvrant en CRD et vise à mieux cibler les compétences personnelles et professionnelles nécessaires pour œuvrer en CRD. Il peut aussi être utilisé pour effectuer les affichages de postes, les descriptions de tâches, ainsi que l'encadrement et l'élaboration des plans de développement des ressources humaines.

Enfin, le présent guide fait également suite à la publication du *Guide des compétences pour œuvrer en CRD*, destiné aux intervenants de tous les volets de l'offre de service des CRD.

Pour réaliser ce nouvel outil de travail, l'ACRDQ a mis en place un comité d'experts composé de responsables cliniques et de conseillers en ressources humaines : Natalie Bremshey (CRD Laval), Pierre Desrosiers (ACRDQ), Isabelle Jacques (CRD de Québec), Michel Larochelle (CRD de Chaudière-Appalaches), Lise Roy (Université de Sherbrooke), Pierre Rivard (CRD Domrémy-de-la-Mauricie-Centre-du-Québec) et Nadia Perreault (ACRDQ).

L'ACRDQ tient à les remercier pour leur engagement dans ce projet.

2.0 Cadre de référence

Afin de bien structurer les travaux, les membres du comité d'experts ont d'abord établi un cadre de référence en définissant les balises qui apparaissent fondamentales à la réalité des CRD. Ainsi, le présent *Guide* :

- ◆ S'inscrit dans une perspective globale en matière de gestion des ressources humaines (attraction; entrevue et embauche; accueil et orientation; formation en cours d'emploi et perfectionnement; supervision en vue d'une consolidation des acquis et d'un transfert des connaissances);
- ◆ Tient compte de la réalité des CRD :
 - ◆ la clientèle desservie;
 - ◆ la taille du réseau de la dépendance;
 - ◆ la spécialisation du réseau des CRD comme service de 2^e ligne;
 - ◆ la structure restreinte administrative et les multiples volets de l'offre de service;
- ◆ A été rédigé dans le souci de concevoir un outil simple d'utilisation et adaptable aux réalités propres à chacun des CRD.

3.0 Définition du terme « compétence »

La définition du terme « compétence » retenue correspond à celle formulée dans le *Guide des compétences pour œuvrer en centre de réadaptation en dépendance* (2013), lequel s'adresse aux intervenants. Elle se lit comme suit : « **la démonstration par un individu qu'il possède la capacité – c'est-à-dire les connaissances (savoir), les habiletés (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) – d'accomplir un acte professionnel, une activité ou une tâche conformément à une norme et/ou à toute autre exigence prédéterminée.** »

L'ACRDQ a retenu le même canevas pour rendre compte des compétences et des responsabilités en matière de gestion qui sont spécifiques au contexte des CRD, soit :

◆ LES COMPÉTENCES PERSONNELLES :

Les attitudes (*savoir-être*)

◆ LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES :

Les connaissances (*savoir*)

Les habiletés et capacités (*savoir-faire*)

L'ACRDQ a aussi convenu d'un postulat de base, lequel s'applique lorsqu'une compétence de l'ordre du savoir-faire est définie. Ce postulat suppose qu'il est essentiel, pour exercer une activité, d'avoir les connaissances nécessaires pour le faire. Ainsi, lorsqu'une compétence de l'ordre du savoir-faire est retenue, elle n'est pas nommée à nouveau dans la section portant sur le savoir, et ce, afin d'éviter d'alourdir le guide.

En outre, l'élaboration du présent guide s'inspire de sources variées qui établissent des compétences, des programmes et des profils touchant de près le domaine de la dépendance. Ces sources sont :

- ◆ les descriptions de poste et les profils de compétences émis par les CRD, lorsque tel est le cas;
- ◆ les guides de pratique de l'ACRDQ;
- ◆ le *Guide des compétences pour œuvrer en CRD* produit par l'ACRDQ à l'intention des employés des CRD;
- ◆ le profil des compétences élaboré par le Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies (CCLAT);
- ◆ les divers profils de compétences dans le domaine de la santé;
- ◆ la définition des responsabilités de gestion émise par le MSSS;
- ◆ les « TIP » (*Treatment Improvement Protocols*) en matière de gestion de l'organisme SAMSHA;
- ◆ la documentation issue des programmes universitaires en dépendance de l'Université de Sherbrooke et de l'Université de Montréal.

4.0 Les titres d'emploi en CRD

Les compétences et les responsabilités en matière de gestion clinico-administrative qui figurent dans le présent document ne s'appliquent pas à un titre d'emploi en particulier, puisque les titres d'emploi des gestionnaires clinico-administratifs sont très variés d'un CRD à l'autre. Le présent guide se veut une référence à partir de laquelle les CRD pourront élaborer le profil des compétences de leurs gestionnaires en fonction des titres d'emploi propres à leur réalité. Les titres d'emploi utilisés dans les établissements sont présentés dans le tableau à la page suivante.

Régions	Établissements														
	4.0														
	Adjoint du directeur des services à la clientèle	Cadre intermédiaire administratif	Cadre intermédiaire clinique	Chef d'administration de programme	Chef de service	Chef des services techniques	Chef des services administratifs et performance organisationnelle	Chef de secteur fonctionnel et installation matérielle	Chef de réadaptation en dépendance	Chef des ressources financières	Chef des ressources humaines	Conseiller en communication	Conseiller en gestion des ressources humaines	Conseiller en procédés administratifs	
Catégories	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
01					0,80										
02				0,40											
03															
04										1,00	1,00				
05				1,00			1,00		2,00						
06	1,00					1,00		1,00				0,60	2,00	1,00	
07															
08															
09									1,00						
11									1,00						
12															
13					1,00				1,00						
14				2,00											
15			3,00							1,00	1,00				
16		1,00		5,00											
16F															
Total ETC par titre d'emploi	1,00	1,00	3,00	8,40	1,80	1,00	1,00	1,00	5,00	2,00	2,00	0,60	2,00	1,00	

Équivalent temps complet 2013-2014



5.0 Modèle retenu

Il importe de préciser que le comité d'experts a choisi de se pencher exclusivement sur les compétences et les responsabilités en gestion clinico-administrative qui concernent les compétences génériques dans le réseau de la santé et des services sociaux et celles qui sont propres aux CRD (voir le schéma 1 en page 11). Ainsi, bien qu'elles soient essentielles, les compétences mentionnées ci-dessous ne sont pas présentées dans le guide :

- ◆ les compétences acquises dans le cadre de formations scolaires dans le domaine de la santé;
- ◆ les compétences génériques requises chez tout employé pour occuper un poste dans le réseau de la santé et des services sociaux;
- ◆ les compétences spécifiquement requises chez les employés œuvrant en CRD.

Le comité a élaboré les compétences et les responsabilités propres aux CRD en matière de gestion. Toutefois, il ne s'est pas penché sur les compétences et les responsabilités génériques en gestion dans le réseau de la santé, puisque celles-ci ont fait l'objet de nombreux projets de recherche et sont habituellement utilisées pour la réalisation des affichages de postes, l'évaluation de la contribution ou la conception des plans de développement des gestionnaires.

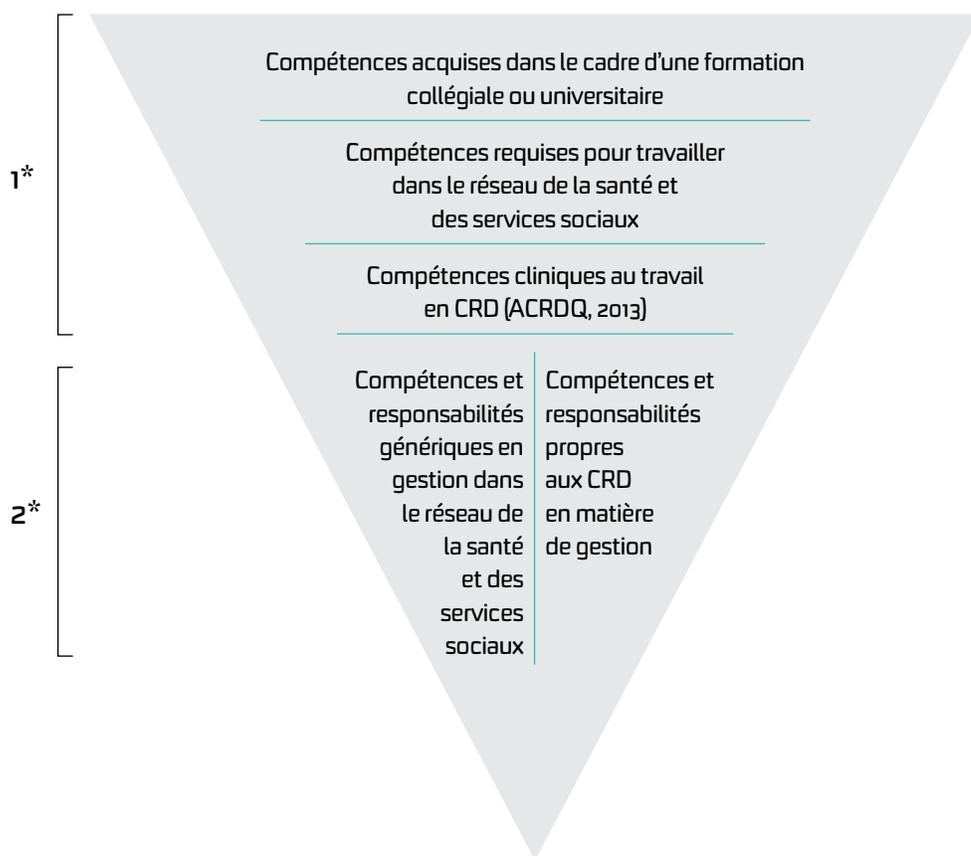
En ce qui a trait au profil de compétences génériques, celui qui a semblé le plus approprié aux yeux du comité est le profil élaboré en 2002 par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, intitulé *Compétences 2000+*, qui est d'ailleurs repris par de nombreux établissements.

Le lecteur qui souhaite explorer d'autres modèles et profils de compétences peut consulter le profil des compétences LEADS élaboré par le Collège canadien des leaders en santé, qui définit cinq capacités clés que doivent perfectionner les leaders du système de santé de l'avenir. Il peut aussi se référer à deux autres organismes spécialisés dans le domaine de la dépendance. Le premier, le U.S. Department of Health and Human Services – Substance Abuse and Mental Health Services Admi-

nistration – Center for Substance Abuse Treatment (SAMHSA), a rédigé des TIP (Treatment Improvement Protocols) sur les aspects administratifs du travail en dépendance dans un document intitulé *Substance Abuse : Administrative Issues in Outpatient Treatment – Treatment Improvement Protocols – TIP 46* (SAMHSA, 2006). Le second organisme, soit le Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies (CCLAT), s'est penché sur le profil des compétences des gestionnaires dans un document intitulé *Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie* (CCLAT, 2010). Ce dernier définit un profil de 18 compétences, dont 16 concernent les gestionnaires et les superviseurs.

En ce qui a trait aux responsabilités génériques, l'ACRDQ a choisi de présenter celles définies dans un document conçu par la Direction du personnel d'encadrement de la Direction générale du personnel réseau et ministériel (DGPRM) du MSSS, intitulé *Responsabilités de gestion administrative – 8 champs d'intervention – Fonctions types du personnel d'encadrement du secteur de la santé et des services sociaux – Directeur, coordonnateur, chef de service et chef de secteur* (MSSS, février 2008). Ces responsabilités de gestion administrative sont essentielles et complémentaires aux compétences et aux responsabilités en matière de gestion requises spécifiquement en CRD. Les responsabilités de gestion administrative pour chacun des titres d'emploi ont également été rapportées dans le présent guide pour chacun de ceux-ci, soit : directeur, coordonnateur, chef de service et chef de section. Comme la structure des postes varie grandement d'un CRD à l'autre, chacun d'entre eux pourra cibler l'un ou l'autre des degrés de gestion exercée par les gestionnaires clinico-administratifs de son établissement, selon les titres d'emploi utilisés.

SCHEMA 1



*1 : Ces compétences n'ont pas fait l'objet de la réflexion du comité. *2 : Ces compétences ont fait l'objet de la réflexion du comité.

En résumé, les compétences et les responsabilités sont présentées selon le modèle suivant :

◆ Les compétences et les responsabilités génériques en matière de gestion :

- ◆ Le profil des compétences génériques dans le réseau est présenté dans la section 6.1A). Il s'agit du profil intitulé *Compétences des gestionnaires dans le réseau de la santé et des services sociaux – Compétences 2000+* élaboré par l'Agence de Montréal en 2002, qui est toujours d'actualité et est encore utilisé par les établissements;
- ◆ Les responsabilités génériques de gestion administrative d'un directeur, d'un coordonnateur, d'un chef de service et d'un chef de secteur sont présentées à la section 6.1B). Ces responsabilités, qui sont à la base d'une saine gestion, sont tirées du document intitulé *Responsabilités de gestion administrative – 8 champs d'intervention – Fonctions types du personnel d'encadrement du secteur de la santé et des services sociaux – Directeur, coordonnateur, chef de service et chef de secteur* élaboré par le MSSS en 2008.

◆ Les compétences et les responsabilités propres aux CRD en matière de gestion :

- ◆ Les compétences et les responsabilités propres aux CRD en matière de gestion sont présentées dans la section 6.2, selon un modèle intégré qui tient compte à la fois des compétences et des responsabilités en gestion pour chacun des trois types de savoirs (savoir-faire, savoir et savoir-être).

Finalement, l'ensemble des compétences et des responsabilités en gestion clinico-administrative énoncées dans le présent document devrait permettre aux dirigeants des CRD de concevoir les profils de compétences de leurs gestionnaires selon la réalité de leur établissement. Il s'agit donc d'un éventail de compétences et de responsabilités qui peuvent être reprises en totalité ou en partie, au choix des CRD.

6.0 Les compétences et les responsabilités en matière de gestion

6.1A Compétences et responsabilités génériques

Compétences des gestionnaires dans le réseau de la santé et des services sociaux *

1. Communication interpersonnelle et organisationnelle

La capacité de faire de l'écoute active, de susciter l'expression des idées et des points de vue, de favoriser des échanges constructifs et de faire circuler l'information de façon efficace et pertinente afin de créer un climat d'ouverture, de respect et de confiance.

2. Gestion du changement

La capacité de s'adapter, d'initier et de mettre en œuvre le changement de façon à permettre l'ajustement continu de son organisation aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation.

3. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes

La capacité d'agir dans un contexte flou et incertain en ralliant l'intuition, l'ingéniosité et la créativité de ses collaborateurs pour la recherche de solutions permettant de faire face aux défis de son organisation.

4. Gestion axée vers les résultats

La capacité d'atteindre les objectifs en optimisant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et technologiques de son organisation au moyen d'une démarche d'amélioration continue.

5. Gestion du développement et de la relève

La capacité de découvrir, d'apprécier et de faire ressortir le potentiel de chacun au profit du groupe, en saisissant les occasions de développement dans son environnement, en fournissant une rétroaction précise et opportune et en créant un climat propice à l'apprentissage.

6. Gestion de soi

La capacité d'approfondir ses connaissances, d'entreprendre des actions efficaces pour consolider ou développer ses compétences en vue d'atteindre ses aspirations personnelles, d'apporter une valeur ajoutée au sein de son organisation et d'actualiser son employabilité sur le marché du travail.

7. Innovation

La capacité de dénicher de nouvelles idées, de les transformer et de les implanter en fonction du contexte spécifique de son organisation.

8. Leadership mobilisateur

La capacité de se responsabiliser, de s'investir et de s'engager auprès de son personnel et de divers partenaires et le courage de diriger l'action de façon telle que tous atteignent un haut niveau de mobilisation et de performance.

9. Orientation client

La capacité de répondre de manière proactive aux besoins et aux préoccupations des clients.

10. Partenariat

La capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources avec divers intervenants internes et externes à son organisation, en vue d'atteindre des objectifs communs.

11. Vision stratégique

La capacité d'être à l'affût des tendances et des occasions, de projeter à partir de sa lecture de l'environnement une perspective d'avenir permettant de positionner favorablement son action.

* Source : document intitulé *Compétences 2000+* élaboré par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2002).

DIRECTEUR**1. Responsabilités de gestion stratégique et organisationnelle**

- Dans le cadre d'une approche populationnelle et d'une hiérarchisation des services, définit conjointement avec l'équipe de direction, le projet clinique et organisationnel de l'établissement, en conformité avec la mission, la vision stratégique et les valeurs de l'établissement.
- Participe conjointement avec l'équipe de direction, à la définition et à l'élaboration des orientations et des priorités de l'établissement, en ce qui concerne les ressources humaines, financières, techniques, informationnelles et non institutionnelles de l'établissement.
- Participe conjointement avec l'équipe de direction, à la définition et à l'élaboration du modèle organisationnel de l'établissement et définit les différentes composantes structurelles de sa direction.
- Participe conjointement avec l'équipe de direction, à la définition et à l'élaboration du cadre de référence relatif à la gestion des partenariats et des alliances internes et externes inhérents aux obligations et responsabilités de l'établissement, en précise les modalités spécifiques à sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Participe conjointement avec l'équipe de direction, à la définition et à l'élaboration du cadre de référence relatif à la gestion des activités d'enseignement et de recherche, en précise les modalités spécifiques à sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Participe conjointement avec l'équipe de direction, à la définition et à l'élaboration du plan de communication interne et externe de l'établissement, en précise les différentes composantes spécifiques à sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Identifie les actions et les ressources nécessaires de sa direction, afin d'actualiser la mission, la vision, les valeurs, les orientations, les priorités et les stratégies organisationnelles de l'établissement, en concertation et en cohérence avec les autres directions, conformément au projet clinique et organisationnel adopté.
- Identifie les cibles de performance appropriées à sa direction, selon la mission, les orientations et les priorités de l'établissement, détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application et rend compte des résultats. Ces cibles peuvent être relatives, notamment, à l'efficacité, la qualité, la gestion des risques et des plaintes, la gestion clinique et administrative.

2. Responsabilités de gestion des ressources humaines

- Détermine les besoins en ressources humaines de sa direction, procède à leur allocation et propose des programmes et plans d'action spécifiques tels que la rétention, l'attraction et le renouvellement de la main-d'œuvre, le développement des compétences, l'évaluation de la contribution, dans le cadre des orientations et des priorités de l'établissement et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- S'assure du développement organisationnel de sa direction, en conformité avec la vision stratégique et les valeurs de l'établissement.
- Oriente le choix des différents leviers de mobilisation des ressources humaines de l'établissement, les adapte aux besoins spécifiques de sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- S'assure de la réalisation de conditions durables au développement individuel et collectif des ressources humaines de sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Participe à l'élaboration du plan de développement des compétences et de transfert des connaissances des ressources humaines (individus et équipes de travail) de l'établissement, l'adapte aux besoins spécifiques de sa direction et met en place les mécanismes de transfert des connaissances requis.
- Participe au choix du programme d'appréciation de la contribution des ressources humaines de l'établissement, l'adapte aux besoins

spécifiques de sa direction et procède à l'appréciation du personnel directement sous sa responsabilité.

3. Responsabilités de gestion des ressources financières

- Détermine les besoins en ressources financières de sa direction, procède à leur allocation et propose des stratégies et des modalités de financement spécifiques, dans le cadre des orientations et des priorités de l'établissement et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- S'assure du respect des enveloppes budgétaires allouées à sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Autorise l'acquisition des équipements, mobiliers et fournitures nécessaires à sa direction, s'assure de leur maintien ou de leur renouvellement dans le cadre des budgets alloués et détermine les mécanismes de contrôle requis.

4. Responsabilités de gestion des ressources matérielles et techniques

- Détermine les besoins en ressources matérielles et techniques de sa direction et procède à leur allocation dans le cadre des orientations et des priorités de l'établissement.
- S'assure du bon fonctionnement des ressources matérielles et techniques de sa direction, de leur entretien ou de leur renouvellement en regard de la désuétude ou de l'évolution technologique et détermine les mécanismes de contrôle requis.
- S'assure de l'utilisation adéquate des ressources matérielles et techniques allouées à sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis.

5. Responsabilités de gestion des ressources et des actifs informationnels

- Détermine les besoins en ressources et en actifs informationnels de sa direction, procède à leur allocation dans le cadre des orientations et des priorités de l'établissement et s'assure de leur maintien ou de leur renouvellement dans le cadre des budgets alloués à cet effet.
- S'assure de l'utilisation adéquate des ressources et des actifs informationnels de sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.

6. Responsabilités de gestion des communications

- S'assure de la circulation de l'information et des communications dans sa direction et détermine les mécanismes de contrôle requis.

7. Responsabilités de gestion des partenariats

- Initie et développe, dans sa direction, des relations de partenariats et d'alliances internes et externes.
- Conclut, dans sa direction, des ententes de partenariats et des alliances internes et externes dans le cadre des complémentarités inter-établissements existantes ou à instaurer et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.

8. Responsabilités de gestion de l'enseignement et de la recherche

- Conclut des contrats et ententes avec différentes maisons d'enseignement universitaire ou autres, en lien avec sa direction dans le respect du cadre de référence relatif à la gestion des activités d'enseignement, de recherche, d'évaluation des technologies et des modes d'interventions, établi par l'établissement.
- Représente sa direction au sein des différents comités concernant l'enseignement, la recherche et l'évaluation des technologies ayant cours dans l'établissement.
- S'assure que soient planifiés et coordonnés avec les autres directions de l'établissement, l'enseignement, la recherche et l'évaluation des technologies ayant cours dans sa direction, s'assure de la liaison avec les partenaires concernés et détermine les mécanismes de contrôle requis à leur application.

COORDONNATEUR

1. Responsabilités de gestion stratégique et organisationnelle

- S'approprie et intègre le projet clinique et organisationnel de l'établissement défini en conformité avec la mission, la vision stratégique et les valeurs de l'établissement.
- S'approprie et intègre les orientations et les priorités de l'établissement en ce qui concerne les ressources humaines, financières, techniques, informationnelles et non institutionnelles.
- Contribue à l'élaboration du modèle organisationnel et des différentes composantes structurelles de sa direction.
- Contribue à l'élaboration du cadre de référence relatif à la gestion des partenariats et des alliances internes et externes de sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Contribue à l'élaboration du cadre de référence relatif à la gestion des activités d'enseignement et de recherche de sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Contribue à l'élaboration du plan de communication interne et externe de sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Participe à l'identification des actions et des ressources nécessaires à sa direction pour actualiser la mission, la vision, les valeurs, les orientations, les priorités et les stratégies organisationnelles de l'établissement.
- Définit les indicateurs appropriés aux cibles de performance identifiées par sa direction, les recommande à son supérieur pour approbation et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application. Ces indicateurs font référence à des cibles telles que l'efficacité, la qualité, la gestion des risques et des plaintes, la gestion clinique et administrative.

2. Responsabilités de gestion des ressources humaines

- Identifie et analyse les besoins en ressources humaines de sa direction, contribue à l'élaboration de programmes et de plans d'actions renfermant des stratégies d'attraction, de rétention et de renouvellement du personnel et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Identifie et analyse les besoins de développement organisationnel et d'organisation du travail de sa direction, contribue à l'élaboration des processus et des outils nécessaires et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Définit les différents leviers de mobilisation des ressources humaines à instaurer dans sa direction, les recommande à son supérieur pour approbation et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Identifie les conditions durables au développement individuel et collectif des ressources humaines de sa direction, les recommande à son supérieur pour approbation et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.
- Propose un plan de développement des compétences et de transfert des connaissances, des ressources humaines (individus et équipes de travail) permettant de répondre aux besoins et aux problématiques de sa direction, le recommande à son supérieur pour approbation et en assure le suivi auprès de la direction responsable de la gestion des ressources humaines.
- Assure, au sein de sa direction, l'application et le contrôle du programme d'appréciation de la contribution individuelle des ressources humaines adopté par l'établissement.

3. Responsabilités de gestion des ressources financières

- Identifie et analyse les besoins en ressources financières de sa direction; prépare, selon les directives établies par l'établissement, les prévisions budgétaires et les soumet à son supérieur pour approbation.
- Distribue les enveloppes budgétaires allouées à sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis pour en assurer leur respect.
- Assure le suivi de l'acquisition des équipements, mobiliers et fournitures nécessaires au bon déroulement des activités de sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis à cet effet.

4. Responsabilités de gestion des ressources matérielles et techniques

- Identifie et analyse les besoins en ressources matérielles et techniques de sa direction et les soumet à son supérieur pour approbation.
- Répartit les ressources matérielles et techniques allouées à sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis pour en assurer le respect.
- Assure le suivi de l'utilisation adéquate des ressources matérielles et techniques allouées à sa direction et met en place les mécanismes de contrôle requis pour en assurer le respect.

5. Responsabilités de gestion des ressources et des actifs informationnels

- Identifie et analyse les besoins en ressources et actifs informationnels de sa direction et les soumet à son supérieur pour approbation.
- Répartit les ressources et actifs informationnels alloués à sa direction, en assure l'utilisation adéquate et met en place les mécanismes de contrôle requis pour en assurer le respect.

6. Responsabilités de gestion des communications

- Identifie les canaux d'information et de communication interne et externe de sa direction, les recommande à son supérieur pour approbation et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.

7. Responsabilités de gestion des partenariats

- Identifie et analyse les besoins de sa direction en ce qui concerne les relations de partenariats et d'alliances internes et externes à instaurer et en mesure les impacts.
- Assure le suivi des ententes de partenariats et d'alliances internes et externes relatives à sa direction dans le cadre des complémentarités inter-établissements existantes ou à instaurer et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.

8. Responsabilités de gestion de l'enseignement et de la recherche

- Identifie et analyse les opportunités de sa direction en ce qui concerne les activités d'enseignement et de recherche et en mesure les impacts.
- Assure le suivi des contrats et des ententes intervenus entre l'établissement et différentes maisons d'enseignement universitaire ou autres en lien avec la direction et met en place les mécanismes de contrôle requis à leur application.

CHEF DE SERVICE

1. Responsabilités de gestion stratégique et organisationnelle

- Actualise, dans son service, le projet clinique et organisationnel de l'établissement défini en conformité avec la mission, la vision stratégique et les valeurs de l'établissement.
- Actualise, dans son service, les orientations et les priorités de l'établissement en ce qui concerne les ressources humaines, financières, techniques, informationnelles et non institutionnelles.
- Actualise, dans son service, le modèle organisationnel adopté par sa direction.
- Actualise les ententes de partenariats et les alliances internes et externes de sa direction relatives à son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Actualise les activités d'enseignement et de recherche de sa direction relatives à son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Actualise, dans son service, le plan de communication interne et externe de sa direction et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Actualise, dans son service, les actions et les ressources identifiées par sa direction, pour actualiser la mission, la vision, les valeurs, les orientations, les priorités et les stratégies organisationnelles de l'établissement.
- Voit à ce que les cibles de performance identifiées par sa direction, telles que l'efficacité, la qualité, la gestion des risques et des plaintes, la gestion clinique et administrative, soient au centre des activités de son service.

2. Responsabilités de gestion des ressources humaines

- Collabore à l'identification et à l'analyse des besoins en ressources humaines de sa direction, actualise, dans son service, les différentes mesures d'attraction, de rétention et de renouvellement du personnel et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Actualise, dans son service, les processus et les outils nécessaires au développement organisationnel et à l'organisation du travail adoptés par sa direction et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Actualise, dans son service, les différents leviers de mobilisation des ressources humaines instaurés dans sa direction et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Actualise et maintien, dans son service, les conditions durables au développement individuel et collectif des ressources humaines instaurées dans sa direction et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Identifie les besoins spécifiques de développement des compétences et de transferts des connaissances des ressources humaines (individus et équipes de travail) de son service et applique le plan adopté à cet effet par sa direction.
- Actualise, dans son service, le programme d'appréciation de la contribution individuelle des ressources humaines en vigueur dans l'établissement.

3. Responsabilités de gestion des ressources financières

- Collabore à l'identification et à l'analyse des besoins en ressources financières de sa direction.

- S'assure de disposer du budget nécessaire à la réalisation des activités de son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- S'assure de disposer des équipements, mobiliers et fournitures nécessaires à la réalisation des activités de son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.

4. Responsabilités de gestion des ressources matérielles et techniques

- Collabore à l'identification et à l'analyse des besoins en ressources matérielles et techniques de sa direction et identifie les besoins spécifiques à son service.
- Assure l'acquisition des ressources matérielles et techniques nécessaires au déroulement des activités de son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Voit à l'utilisation adéquate des ressources matérielles et techniques allouées à son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.

5. Responsabilités de gestion des ressources et des actifs informationnels

- Collabore à l'identification et à l'analyse des besoins en ressources et actifs informationnels de sa direction et identifie ceux spécifiques à son service.
- Assure l'acquisition des ressources et actifs informationnels nécessaires au déroulement des activités de son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.
- Voit à l'utilisation adéquate des ressources et actifs informationnels alloués à son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.

6. Responsabilités de gestion des communications

- Met en place et applique les processus relatifs à la circulation de l'information et à la communication instaurés au sein de sa direction.

7. Responsabilités de gestion des partenariats

- Collabore à l'identification et à l'analyse des besoins de sa direction en ce qui concerne les relations de partenariats et les alliances internes et externes à instaurer et identifie ceux spécifiques à son service.
- Gère les ententes de partenariats et d'alliances internes et externes relatives à son service dans le cadre des complémentarités inter-établissements existantes ou à instaurer et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.

8. Responsabilités de gestion de l'enseignement et de la recherche

- Collabore à l'identification et à l'analyse des activités d'enseignement et de recherche à implanter dans sa direction et propose ceux spécifiques à son service.
- Gère les contrats et les ententes intervenus entre l'établissement et différentes maisons d'enseignement universitaire ou autres relatifs à son service et applique les mécanismes de contrôle prévus à cet effet.

CHEF DE SECTEUR

1. Responsabilités de gestion stratégique et organisationnelle

- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité selon le projet clinique et organisationnel de l'établissement défini en conformité avec la mission, la vision stratégique et les valeurs de l'établissement.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité selon les orientations et les priorités de l'établissement, en ce qui concerne les ressources humaines, financières, techniques, informationnelles et non institutionnelles.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité dans le cadre du modèle organisationnel adopté par sa direction.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité dans le respect des ententes de partenariats et des alliances internes et externes de sa direction.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité en tenant compte des activités d'enseignement et de recherche de sa direction.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité dans le respect du plan de communication interne et externe de sa direction.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité dans le respect des actions et des ressources identifiées par sa direction pour actualiser la mission, la vision, les valeurs, les orientations, les priorités et les stratégies organisationnelles de l'établissement.
- Gère l'ensemble des ressources sous sa responsabilité dans le respect des actions et des ressources identifiées par sa direction pour actualiser la mission, la vision, les valeurs, les orientations, les priorités et les stratégies organisationnelles de l'établissement.

2. Responsabilités de gestion des ressources humaines

- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne les besoins en ressources humaines de son secteur.
- Comble les besoins de main-d'œuvre de son secteur et applique les procédés de développement organisationnel et d'organisation du travail adoptés par sa direction.
- Applique dans son secteur les différents leviers de mobilisation des ressources humaines instaurés dans sa direction.
- Applique dans son secteur les conditions durables au développement individuel et collectif des ressources humaines instaurées dans sa direction.
- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne les besoins spécifiques de développement des compétences et de transferts des connaissances des ressources humaines (individus et équipes de travail) sous sa responsabilité.
- Applique, dans son secteur, le programme d'appréciation de la contribution individuelle des ressources humaines en vigueur dans l'établissement.

3. Responsabilités de gestion des ressources financières

- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne les besoins en ressources financières de son secteur.
- Gère et respecte le budget alloué à son secteur.

- Applique les mécanismes de contrôle visant à assurer une acquisition adéquate des équipements, mobiliers et fournitures nécessaires au déroulement des activités de son secteur.

4. Responsabilités de gestion des ressources matérielles et techniques

- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne les besoins en ressources matérielles et techniques de son secteur.
- Gère les ressources matérielles et techniques de son secteur.
- Applique les mécanismes de contrôle visant à assurer une utilisation adéquate des ressources matérielles et techniques allouées à son secteur.

5. Responsabilités de gestion des ressources et des actifs informationnels

- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne les besoins en ressources et actifs informationnels de son secteur.
- Gère les ressources et actifs informationnels de son secteur.
- Applique les mécanismes de contrôle visant à assurer une utilisation adéquate des ressources et actifs informationnels alloués à son secteur.

6. Responsabilités de gestion des communications

- Assure la circulation de l'information et la communication au sein de son secteur.

7. Responsabilités de gestion des partenariats

- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne les relations de partenariats et les alliances internes et externes de son secteur.
- Applique les mécanismes de contrôle des ententes de partenariats et d'alliances internes et externes relatives à son secteur.

8. Responsabilités de gestion de l'enseignement et de la recherche

- Recueille des informations et transmet ses observations en ce qui concerne l'enseignement et la recherche à implanter ou à développer dans son secteur.
- Applique les mécanismes de contrôle prévus aux contrats et aux ententes intervenus entre l'établissement et différentes maisons d'enseignement universitaire ou autres relatifs à son secteur.

Source : document intitulé *Responsabilités de gestion administratives – 8 champs d'intervention – Fonctions du personnel d'encadrement du secteur de la santé et des services sociaux – directeur, coordonnateur, chef de service et chef de secteur* conçu par la Direction du personnel d'encadrement de la DGPRM (MSSS, février 2008).

Compétences personnelles	Attitudes (savoir-être)	<ul style="list-style-type: none"> - Être polyvalent; - Être ouvert à travailler avec plusieurs programmes et plusieurs sites; - Faire preuve de souplesse et d'innovation; - Être sensible aux réalités des personnes aux prises avec un problème de dépendance; - Être ouvert à la réalité du personnel qui travaille auprès de cette clientèle; - Être à l'aise à effectuer des tâches de gestion dans un établissement public de petite taille, ce qui implique notamment une certaine proximité dans les relations interpersonnelles. 		
Compétences professionnelles	Connaissances (savoir)	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du programme PECA et du manuel intitulé PECA - Application du programme (ACRDQ, 2014 révisé). - Connaissance des guides de pratique produits par l'ACRDQ : <ul style="list-style-type: none"> o <i>Le guide des compétences pour œuvrer en centre de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2013) o <i>Les services de réinsertion sociale</i> (ACRDQ, 2012) o <i>Les services à l'entourage des personnes dépendantes</i> (ACRDQ, 2011) o <i>Programme régional d'évaluation spécialisée en dépendance</i> (ACRDQ, 2010) o <i>Les services de réadaptation en toxicomanie auprès des adultes dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2010) o <i>Les services en jeu pathologique dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2009) o <i>Les services de désintoxication dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2008) o <i>Intervenir auprès des jeunes et de leur entourage dans les centres de réadaptation pour personnes alcooliques et toxicomanes</i> (FQCRPAT-ACRDQ, 2006) o <i>Toxicomanie, jeu pathologique et troubles mentaux : pour une intervention efficace des centres de réadaptation et de leurs partenaires</i> (FQCRPAT-ACRDQ, 2005). - Connaissance du <i>Portrait des activités liées aux infections transmissibles sexuellement et par le sang dans les centres de réadaptation en dépendance du Québec</i> (ACRDQ, 2013). - Connaissance du <i>Cadre normatif : système d'information clientèle sur les services de réadaptation en dépendance (SIC-SRD)</i> (version 1.00, novembre 2010). - Connaissance du <i>Guide d'implantation du GAIN</i> (ACRDQ, 2010). </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des pratiques actuelles dans les CRD et des écarts avec les bonnes pratiques soulignés dans le document intitulé <i>Traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution – Appropriation par les centres de réadaptation en dépendance du Québec du cadre de référence et guide de bonne pratique</i> (ACRDQ, 2009). - Connaissance du <i>Guide d'implantation : équipe de liaison spécialisée en dépendance à l'urgence</i> (MSSS, 2008). - Connaissance de l'offre de service du MSSS telle que présentée dans le document intitulé <i>Unis dans l'action – Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience – Programme-services dépendances</i> (MSSS, 2007). - Connaissance du cadre de référence et guide de pratiques intitulé <i>Unis dans l'action : Pour orienter le traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution</i> (MSSS, 2006). - Connaissance des orientations ministérielles et des politiques qui touchent les clientèles des CRD (santé mentale, itinérance, suicide, jeunes en difficulté, etc.). - Connaissance des ressources et des partenaires du milieu selon les différents volets de l'offre de service des CRD. - Connaissance de l'organisation régionale des services en dépendance, incluant les ententes de service et/ou de collaboration. - Connaissance des données démographiques des clientèles aux prises avec une problématique de dépendance de la région. </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du programme PECA et du manuel intitulé PECA - Application du programme (ACRDQ, 2014 révisé). - Connaissance des guides de pratique produits par l'ACRDQ : <ul style="list-style-type: none"> o <i>Le guide des compétences pour œuvrer en centre de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2013) o <i>Les services de réinsertion sociale</i> (ACRDQ, 2012) o <i>Les services à l'entourage des personnes dépendantes</i> (ACRDQ, 2011) o <i>Programme régional d'évaluation spécialisée en dépendance</i> (ACRDQ, 2010) o <i>Les services de réadaptation en toxicomanie auprès des adultes dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2010) o <i>Les services en jeu pathologique dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2009) o <i>Les services de désintoxication dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2008) o <i>Intervenir auprès des jeunes et de leur entourage dans les centres de réadaptation pour personnes alcooliques et toxicomanes</i> (FQCRPAT-ACRDQ, 2006) o <i>Toxicomanie, jeu pathologique et troubles mentaux : pour une intervention efficace des centres de réadaptation et de leurs partenaires</i> (FQCRPAT-ACRDQ, 2005). - Connaissance du <i>Portrait des activités liées aux infections transmissibles sexuellement et par le sang dans les centres de réadaptation en dépendance du Québec</i> (ACRDQ, 2013). - Connaissance du <i>Cadre normatif : système d'information clientèle sur les services de réadaptation en dépendance (SIC-SRD)</i> (version 1.00, novembre 2010). - Connaissance du <i>Guide d'implantation du GAIN</i> (ACRDQ, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des pratiques actuelles dans les CRD et des écarts avec les bonnes pratiques soulignés dans le document intitulé <i>Traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution – Appropriation par les centres de réadaptation en dépendance du Québec du cadre de référence et guide de bonne pratique</i> (ACRDQ, 2009). - Connaissance du <i>Guide d'implantation : équipe de liaison spécialisée en dépendance à l'urgence</i> (MSSS, 2008). - Connaissance de l'offre de service du MSSS telle que présentée dans le document intitulé <i>Unis dans l'action – Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience – Programme-services dépendances</i> (MSSS, 2007). - Connaissance du cadre de référence et guide de pratiques intitulé <i>Unis dans l'action : Pour orienter le traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution</i> (MSSS, 2006). - Connaissance des orientations ministérielles et des politiques qui touchent les clientèles des CRD (santé mentale, itinérance, suicide, jeunes en difficulté, etc.). - Connaissance des ressources et des partenaires du milieu selon les différents volets de l'offre de service des CRD. - Connaissance de l'organisation régionale des services en dépendance, incluant les ententes de service et/ou de collaboration. - Connaissance des données démographiques des clientèles aux prises avec une problématique de dépendance de la région.
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du programme PECA et du manuel intitulé PECA - Application du programme (ACRDQ, 2014 révisé). - Connaissance des guides de pratique produits par l'ACRDQ : <ul style="list-style-type: none"> o <i>Le guide des compétences pour œuvrer en centre de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2013) o <i>Les services de réinsertion sociale</i> (ACRDQ, 2012) o <i>Les services à l'entourage des personnes dépendantes</i> (ACRDQ, 2011) o <i>Programme régional d'évaluation spécialisée en dépendance</i> (ACRDQ, 2010) o <i>Les services de réadaptation en toxicomanie auprès des adultes dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2010) o <i>Les services en jeu pathologique dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2009) o <i>Les services de désintoxication dans les centres de réadaptation en dépendance</i> (ACRDQ, 2008) o <i>Intervenir auprès des jeunes et de leur entourage dans les centres de réadaptation pour personnes alcooliques et toxicomanes</i> (FQCRPAT-ACRDQ, 2006) o <i>Toxicomanie, jeu pathologique et troubles mentaux : pour une intervention efficace des centres de réadaptation et de leurs partenaires</i> (FQCRPAT-ACRDQ, 2005). - Connaissance du <i>Portrait des activités liées aux infections transmissibles sexuellement et par le sang dans les centres de réadaptation en dépendance du Québec</i> (ACRDQ, 2013). - Connaissance du <i>Cadre normatif : système d'information clientèle sur les services de réadaptation en dépendance (SIC-SRD)</i> (version 1.00, novembre 2010). - Connaissance du <i>Guide d'implantation du GAIN</i> (ACRDQ, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des pratiques actuelles dans les CRD et des écarts avec les bonnes pratiques soulignés dans le document intitulé <i>Traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution – Appropriation par les centres de réadaptation en dépendance du Québec du cadre de référence et guide de bonne pratique</i> (ACRDQ, 2009). - Connaissance du <i>Guide d'implantation : équipe de liaison spécialisée en dépendance à l'urgence</i> (MSSS, 2008). - Connaissance de l'offre de service du MSSS telle que présentée dans le document intitulé <i>Unis dans l'action – Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience – Programme-services dépendances</i> (MSSS, 2007). - Connaissance du cadre de référence et guide de pratiques intitulé <i>Unis dans l'action : Pour orienter le traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution</i> (MSSS, 2006). - Connaissance des orientations ministérielles et des politiques qui touchent les clientèles des CRD (santé mentale, itinérance, suicide, jeunes en difficulté, etc.). - Connaissance des ressources et des partenaires du milieu selon les différents volets de l'offre de service des CRD. - Connaissance de l'organisation régionale des services en dépendance, incluant les ententes de service et/ou de collaboration. - Connaissance des données démographiques des clientèles aux prises avec une problématique de dépendance de la région. 			

Compétences et responsabilités des gestionnaires clinico-administratifs propres aux CRD (suite)

Compétences professionnelles

Habilités et capacités (savoir-faire)

De façon générale, pour l'organisation de l'ensemble des volets de l'offre de service :

- Capacité d'exercer des tâches sur les plans opérationnel, tactique et stratégique.
- Capacité d'appliquer, de contrôler et d'évaluer, selon des indicateurs de gestion, les recommandations contenues dans les guides de pratique dans un contexte d'amélioration continue pour assurer une qualité des services.
- Capacité d'assurer une direction, une visibilité et un positionnement à l'échelle régionale de l'offre de service en dépendance.
- Capacité d'analyser les besoins de la clientèle ayant une problématique de dépendance sur le territoire.
- Capacité de réviser les politiques et les procédures d'intervention selon les meilleures pratiques mises à jour dans le domaine de la dépendance.
- Capacité de mettre en place les conditions permettant d'assurer la sécurité des employés et des usagers.
- Capacité de gérer des urgences et de prendre des décisions rapides avec des ressources restreintes compte tenu de la petite taille de l'établissement.
- Capacité de collaborer avec les gestionnaires des autres CRD.
- Capacité de déployer la trajectoire de services telle que définie dans l'offre de service en dépendance de sa région.
- Capacité d'organiser les services afin d'assurer une continuité selon les différents volets de l'offre de service.
- Capacité de soutenir la 1^{re} ligne dans son mandat en dépendance.
- Capacité de formaliser, avec les partenaires du réseau (CSSS, CH et organismes communautaires en toxicomanie certifiés par le MSSS et offrant de l'hébergement, écoles, tribunaux, etc.), des ententes de collaboration prévoyant, entre autres, les responsabilités de chacune des organisations et les mécanismes d'orientation, de coordination, de suivi et d'évaluation.
- Habileté à assurer la supervision des membres de l'équipe clinique.
- Capacité d'évaluer et de développer le personnel en fonction du *Guide des compétences requises pour œuvrer en CRD* (ACRDQ, 2013) et des meilleures pratiques..

De façon spécifique, pour l'organisation de chacun des volets de l'offre de service :

Le service d'accueil, d'orientation et d'évaluation (PRES)

- Capacité de mettre en place un PRES répondant à la définition, aux objectifs et aux standards énoncés dans l'offre de service en dépendance du MSSS et adapté aux caractéristiques régionales.

- Capacité d'assurer une accessibilité accrue au PRES par plusieurs portes et là où se trouve la personne dépendante en tenant compte du principe de hiérarchisation des services.

Les services de désintoxication et de réadaptation (avec hébergement)

- Capacité, dans son CRD et selon les caractéristiques de sa région, de mettre en place l'un ou l'autre des trois différents modèles d'organisation de services de désintoxication avec hébergement : unités de désintoxication, modèle intégré de services de désintoxication et de réadaptation, et services de désintoxication par ententes de collaboration avec un centre hospitalier.
- Capacité de gérer un milieu de vie et des équipes multidisciplinaires au quotidien.
- Capacité d'assurer la continuité et la sécurité des services dans un contexte de ressources restreintes.

Les services de réadaptation (externe)

- Habileté à adapter les services en fonction des différents besoins des clientèles jeunes ou adultes aux prises avec des problèmes de toxicomanie ou de jeu excessif.
- Capacité de privilégier un programme intégré dans la trajectoire de services de l'établissement auprès d'une clientèle avec comorbidité.

Les services à l'entourage des personnes dépendantes

- Capacité de s'assurer que l'équipe intègre davantage, dans les interventions auprès des membres de l'entourage, la préoccupation de ce double objectif qui est d'améliorer l'efficacité de l'intervention auprès de la personne dépendante, d'une part, et le mieux-être des membres de l'entourage, d'autre part.
- Capacité d'élaborer des stratégies organisationnelles visant à joindre les membres de l'entourage et à les engager dans le processus dès la demande initiale de service, effectuée par eux ou par la personne dépendante.
- Capacité d'intégrer les services de soutien à l'entourage des personnes dépendantes à toutes les composantes de l'offre de service.

Les services de réinsertion sociale

- Capacité de s'assurer de l'intégration des services de réinsertion sociale à tous les volets de l'offre de service.
- Capacité de gérer les bénévoles et les usagers dans l'organisation d'activités.

Programme sur l'évaluation et la réduction du risque de conduite avec facultés affaiblies (PECA)

- Capacité de gérer localement un programme selon des normes provinciales standardisées établies par une entente et suivant des protocoles précis.



7.0 Conclusion

Bien que plusieurs profils de compétences requises en gestion soient disponibles dans le réseau de la santé et des services sociaux, les compétences propres à la gestion d'un centre de réadaptation en dépendance n'avaient pas à ce jour fait l'objet d'un guide spécifique. Nous espérons donc que le présent document, qui définit les compétences en gestion clinico-administrative requises chez les gestionnaires œuvrant en CRD, deviendra une référence incontournable.

Au même titre que le *Guide des compétences pour œuvrer en centre de réadaptation en dépendance*, le *Guide des compétences et des responsabilités des gestionnaires clinico-administratifs œuvrant en CRD* est une occasion de plus d'affirmer le caractère distinctif des centres de réadaptation en dépendance du Québec et de souligner l'importance, pour le personnel ayant choisi d'y œuvrer, de développer un ensemble de compétences propres à la réadaptation dans le champ des dépendances.

Selon l'ACRDQ, pour être reconnus comme des experts, les CRD n'ont d'autre choix que de promouvoir les bonnes pratiques et les compétences nécessaires à l'obtention des meilleurs résultats au regard de l'intervention. Nous espérons dès lors que le présent guide contribuera à l'atteinte des standards de pratique les plus élevés dans les centres de réadaptation en dépendance du Québec.

8.0 Références

Liste des documents et des principaux sites Internet consultés :

LES DOCUMENTS

- PERREAULT, N. et al. (2013). *Guide des compétences pour œuvrer en centre de réadaptation en dépendance du Québec*, Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- DESROSIERS, P. (2012). *Les services de réinsertion sociale. Guide de pratique et offre de services de base*, Montréal: Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- ORDRE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES THÉRAPEUTES CONJUGAUX ET FAMILIAUX DU QUÉBEC (2012). *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, Montréal: OTSTCFQ.
- MONGRAIN, L. (2011). *Les services à l'entourage des personnes dépendantes. Guide de pratique et offre de services de base*, Montréal: Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- ORDRE DES PSYCHOLOGUES DU QUÉBEC (2011). *Le référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de psychologue au Québec*, Montréal: OPQ.
- BEAUMONT, C. (2010). *Programme régional d'évaluation spécialisée: Fondements et modalités d'organisation*, Montréal: Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- DESROSIERS, P., MÉNARD, J.-M., TREMBLAY, J., BERTRAND, K. et LANDRY, M. (2010). *Les services de réadaptation en toxicomanie auprès des adultes dans les centres de réadaptation en dépendance. Guide de pratique et offre de services de base*. Québec: Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- CENTRE CANADIEN DE LUTTE CONTRE L'ALCOOLISME ET LES TOXICOMANIES (2010). *Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie*, Ottawa: CCLAT.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2010). *Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux 2010-2015*, Québec: MSSS.
- DESROSIERS, P., FABRÈS, É. et SAVARD, P. (2009). *Traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution*. Montréal: Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- DESROSIERS, P. et JACQUES, C. (2009). *Les services en jeu pathologique dans les centres de réadaptation en dépendance. Guide de bonnes pratiques et offre de services de base*, Montréal: Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ).
- BROWN, T. G., SAINT-JACQUES, M., ROSS, D., PERREAULT, R. ET TOPP, J. (2009). *Le profil de compétences des intervenants de première ligne pour la détection, l'intervention précoce et la référence auprès des clientèles aux prises avec des problèmes de dépendances*. Rapport final au FQRSC, Montréal: Centre de recherche de l'Hôpital Douglas.
- DESROSIERS, P. (2008). *Les services de désintoxication dans les CRD – meilleures pratiques et offre de services de base dans un contexte de réseau intégré de services*, Montréal: Fédération québécoise des centres de réadaptation pour personnes alcooliques et autres toxicomanes (FQCRPAT).
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX – DIRECTION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT DE LA DGPRM (2008). *Responsabilités de gestion administrative – 8 champs d'intervention – Fonctions types du personnel d'encadrement secteur de la santé et des services sociaux – directeur, coordonnateur, chef de service et chef de secteur*, Québec: MSSS.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2008). *Plan directeur de développement des compétences des intervenants en soins palliatifs*, Québec: Réseau de soins palliatifs du Québec (RSPQ) mandaté par le MSSS.
- ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC (2008). *Guide de développement des compétences de l'ingénieur*, Montréal: OIQ.
- CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC (2007). *Profils de compétences en SST*, Montréal: CPSST.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2007). *Programme-services Dépendances: Offre de service 2007-2012, Orientations relatives aux standards d'accès, de continuité, de qualité, d'efficacité et d'efficience*, Québec: MSSS.

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC (2007). *Guide des compétences professionnelles*, Montréal : OCRHA.

BERTRAND, K. et al. (2006). *Intervenir auprès des jeunes et de leur entourage dans les Centres de réadaptation pour personnes alcooliques et toxicomanes. Pratiques gagnantes et offre de service de base*, Montréal : Fédération québécoise des centres de réadaptation pour personnes alcooliques et autres toxicomanes (FQCRPAT).

ORDRE PROFESSIONNEL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX DU QUÉBEC (2006). *Référentiel de compétences des travailleurs sociales et des travailleurs sociaux*, Montréal : OPTSQ.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2006). *Pour orienter le traitement de la dépendance aux opioïdes avec une médication de substitution. Cadre de référence et guide de bonnes pratiques*, Québec : MSSS.

SUBSTANCE ABUSE AND MENTAL HEALTH SERVICES ADMINISTRATION (2006). *Substance Abuse: Administrative Issues in Outpatient Treatment - Treatment Improvement Protocols – TIP 46*, Rockville: SAMHSA.

BEAUMONT, C., CHARBONNEAU, R., DELISLE, J., LANDRY, A., MÉNARD, J.-M., PAQUETTE, D. et al. (2005). *Toxicomanie, jeu pathologique et troubles mentaux. Pour une intervention efficace des centres de réadaptation et de leurs partenaires*, Montréal : Fédération québécoise des centres de réadaptation pour personnes alcooliques et autres toxicomanes (FQCRPAT).

ORDRE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES THÉRAPEUTES CONJUGAUX ET FAMILIAUX DU QUÉBEC (2005). *Référentiel de compétences des thérapeutes conjugaux et familiaux*, Montréal : OTSTCFQ.

ORDRE DES PSYCHOÉDUCATEURS ET DES PSYCHOÉDUCATRICES DU QUÉBEC (2003). *Le profil des compétences générales des psychoéducateurs*, Montréal : OPPQ.

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL – DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (2002). *Compétences 2000+*, Montréal : Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1999). *Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement*, Québec : MSSS.

LES SITES INTERNET

ASSOCIATION CANADIENNE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE [<http://www.cva-acfp.org/fr/>]

ASSOCIATION DES CENTRES DE TRAITEMENT DES DÉPENDANCES DU QUÉBEC [www.actdq.com]

ASSOCIATION DES INTERVENANTS EN TOXICOMANIE DU QUÉBEC [www.aitq.com]

CCLAT [<http://www.ccsa.ca/Fra/Priorities/Workforce/Competencies/Pages/default.aspx#resources>]

COLLÈGE CANADIEN DES LEADERS EN SANTÉ [http://www.cchl-ccls.ca/default_conferences.asp?active_page_id=6492&lang=French]

COLLÈGE DES MÉDECINS DU QUÉBEC [www.cmq.org]

GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE DE L'OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE [www.granddictionnaire.com]

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX [www.msss.gouv.qc.ca]

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC [www.opq.gouv.qc.ca]

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE [www.oqlf.gouv.qc.ca]

ORDRE DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES D'ORIENTATION DU QUÉBEC [www.orientation.qc.ca]

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS [www.portailrh.org]

ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC [www.oiq.qc.ca]

ORDRE DES INFIRMIÈRES ET DES INFIRMIERS DU QUÉBEC [www.oiiq.org]

ORDRE DES PSYCHOÉDUCATEURS ET PSYCHOÉDUCATRICES DU QUÉBEC [www.ordrepsed.qc.ca]

ORDRE DES PSYCHOLOGUES DU QUÉBEC [www.ordrepsy.qc.ca]

ORDRE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES THÉRAPEUTES CONJUGAUX ET FAMILIAUX DU QUÉBEC [www.optsq.org]

UNIVERSITÉ CONCORDIA [www.concordia.ca]

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL [www.umontreal.ca]

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE [www.usherbrooke.ca]

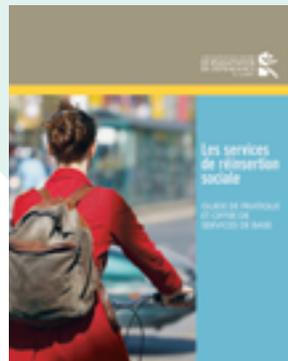
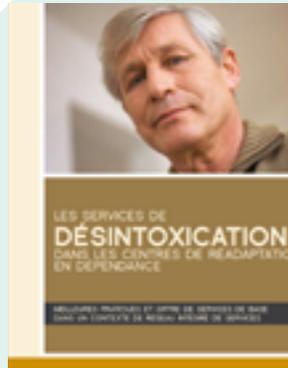
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL [www.uqam.ca]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES [www.uqtr.ca]

UNIVERSITÉ LAVAL [www.ulaval.ca]

UNIVERSITÉ MCGILL [www.mcgill.ca]

Guides de pratique de l'ACRDQ



Disponibles sur www.acrdq.qc.ca

