

3.8 Remplacement d'urgence de la direction générale – Plan de relève à long terme
Contraintes exécutives

N° de la version	Description du/des changements	Entrée en vigueur
1	Publication initiale	1997-10-22
2	Révision	1999-01-30
3	Révision	2003-05-28
4	Révision	2012-07-19
5	Révision	2018-10-24
6	Révision complète	2024-04-24
7	Mise à jour du format	2025-07-22
8	Révision complète	2026-02-18
9	Révision linguistique (rédaction épïcène)	2027-07-28

Objectif de la politique

- La direction générale, avec l'appui du conseil d'administration, élabore un plan de relève d'urgence pour son propre poste ainsi qu'un plan de relève à long terme pour elle-même et pour les membres de l'équipe de haute direction.
- Le conseil d'administration supervise l'évaluation du rendement de la direction générale et lui confie la responsabilité de la planification de la relève au sein de l'équipe de haute direction.

Monitoring : Annuellement

But

Assurer la continuité du leadership et la stabilité organisationnelle en cas d'absence soudaine ou de départ de la direction générale, ainsi que maintenir une planification de la relève à long terme alignée sur les priorités stratégiques de l'hôpital, la gestion des risques et l'engagement envers la qualité des soins.

Portée

La présente politique s'applique au rôle de la direction générale et aux processus de planification de la relève supervisés par le conseil d'administration. Elle définit également les attentes en matière de développement du leadership au sein de l'organisation afin de garantir un bassin solide de relève potentielle.

Principes directeurs

- 3.8 (a)** Afin de protéger le conseil d'administration contre la perte soudaine des services de la direction générale (DG), la DG:
- 3.8.1** Ne doit pas permettre que les membres de l'équipe de haute direction demeurent non familiers avec les dossiers, les processus et les responsabilités de la DG, y compris ceux qui concernent le conseil d'administration.
- 3.8.2** Ne doit pas omettre de maintenir une documentation à jour et accessible concernant les principales responsabilités de la DG, les délégations d'autorité et les processus organisationnels critiques.
- 3.8 (b)** Afin d'assurer une relève immédiate en cas d'absence soudaine de la DG, la DG :
- 3.8.3** Ne doit pas omettre de déléguer les fonctions, selon ce qui est approprié, conformément à la procédure écrite de délégation intérimaire établie aux annexes A et C.
- 3.8.4** Ne doit pas omettre de recommander au conseil d'administration une désignation claire de la responsabilité décisionnelle intérimaire afin d'assurer la continuité organisationnelle.

3.8 Remplacement d'urgence de la direction générale – Plan de relève à long terme

Contraintes exécutives

- 3.8 (c)** Afin d'assurer la relève à long terme de la DG et des membres de l'équipe de haute direction, la DG :
- 3.8.5** Ne doit pas négliger d'élaborer et de maintenir une stratégie de gestion des talents et de développement du leadership fondée sur les meilleures pratiques et alignée sur les priorités stratégiques de l'hôpital, le cadre de gestion des risques et l'engagement envers la qualité des soins.
- 3.8.6** Ne doit pas négliger de s'assurer d'une compréhension approfondie des compétences, habiletés et expériences requises pour les postes de direction exécutive au sein de l'organisation.
- 3.8.7** Ne doit pas négliger d'établir et de mettre en œuvre un processus régulier d'identification, d'évaluation et de préparation des personnes à haut potentiel pour des postes de direction et de leadership.
- 3.8.8** Ne doit pas négliger de concevoir et de mettre en œuvre des plans de développement individuel afin de renforcer les capacités de leadership de la relève potentielle.
- 3.8.9** Ne doit pas négliger de veiller à ce que la planification de la relève et le développement des talents reflètent l'engagement de l'hôpital envers l'équité, la diversité et l'inclusion.
- 3.8.10** Ne doit pas omettre de présenter au conseil d'administration, au moins une fois par année, un plan de relève pour la DG et les membres de l'équipe de haute direction, incluant les stratégies, la relève identifiée et les mesures de développement associées.

Surveillance du conseil

Le conseil d'administration et la DG doivent tenir des discussions formelles sur la planification de la relève de la DG et des membres de l'équipe de haute direction au moins une fois par année, normalement en juin.

Définitions

Compétences en leadership : Ensemble de compétences, de connaissances, d'habiletés et de comportements requis pour exercer efficacement des fonctions de direction exécutive au sein de l'hôpital.

Direction générale intérimaire : Personne désignée pour assumer temporairement les responsabilités de la DG jusqu'à ce que le conseil d'administration nomme un remplacement permanent.

Plan de relève : Document écrit qui décrit les stratégies immédiates et à long terme pour remplacer la DG et les postes de haute direction, incluant les dispositions intérimaires, la relève identifiée et les mesures de développement en leadership.

Plan de relève d'urgence : Transition temporaire et non planifiée du leadership visant à assurer la continuité des opérations en cas d'incapacité soudaine, de départ ou d'absence prolongée de la direction générale.

Planification de la relève à long terme : Processus structuré et proactif visant à identifier et développer des leaders potentiels au sein de l'organisation afin d'assurer la continuité du leadership, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'hôpital, le cadre de gestion des risques et l'engagement envers la qualité des soins.

Stratégie de gestion des talents : Approche coordonnée visant à attirer, retenir, développer et mobiliser les membres du personnel ayant un potentiel de leadership, afin de bâtir un bassin durable de relève dirigeante.

Références

- ❖ **Politique 2.3 – Surveillance du rendement de la direction générale**
- ❖ **Politique 2.5 – Évaluation du rendement de la direction générale**

3.8 Remplacement d'urgence de la direction générale – Plan de relève à long terme

Contraintes exécutives

Annexe A – Modèle de plan de relève de la direction générale (DG) et de l'équipe de haute direction

But : Fournir un format standardisé pour le rapport annuel de la DG au conseil d'administration concernant la planification de la relève, afin d'assurer la cohérence, la clarté et l'alignement avec les priorités stratégiques de l'hôpital et les exigences de l'agrément.

1. Résumé exécutif

- Aperçu sommaire du processus de planification de la relève complété cette année.
- Principaux risques identifiés et stratégies d'atténuation mises en place.
- Points saillants des initiatives de développement du leadership.

2. Plan de relève d'urgence de la DG

- **DG intérimaire désignée :** [Nom / Poste]
- **Délégation de pouvoirs :** Décrire la portée de l'autorité, les limites de prise de décision et les attentes en matière de reddition de comptes durant la période intérimaire.
- **Atténuation des risques :** Principales mesures prévues pour assurer une transition fluide en cas d'absence imprévue.

3. Planification de la relève à long terme de la DG

- **Relève potentielle identifié :** [Énumérer les rôles/noms, ou indiquer la disponibilité d'un bassin interne/externe]
- **Niveau de préparation :** (Prêt immédiatement, 1–2 ans, 3–5 ans)
- **Mesures de développement requises :** (Coaching, formation croisée, formation exécutive, exposition aux travaux du conseil/comités, etc.)

4. Planification de la relève de l'équipe de haute direction

Pour chaque rôle de direction clé :

- **Rôle :** [Rôle]
- **Compétences essentielles :** [Liste]
- **Relève potentielle :** [Candidatures internes, bassin externe ou indicateurs de talents]
- **Niveau de préparation :** [Prêt immédiatement / 1–2 ans / 3–5 ans]
- **Plan de développement :** [Développement du leadership, mentorat, mandats spéciaux]

5. Stratégie de développement du leadership

- Résumé des initiatives organisationnelles visant à renforcer le bassin de relève en leadership (ex. programmes de gestion des talents, initiatives pour accroître la profondeur du banc de relève, efforts en matière de diversité et d'inclusion).

6. Supervision du conseil et prochaines étapes

- Calendrier de la prochaine révision et des mises à jour prévues.
- Décisions ou approbations requises du conseil.

3.8 Remplacement d'urgence de la direction générale – Plan de relève à long terme
Contraintes exécutives**Annexe B – Procédure de délégation à la DG intérimaire**

But : Fournir des étapes claires et documentées pour la nomination d'une direction générale (DG) intérimaire en cas d'absence soudaine, d'incapacité ou de départ de la DG, afin d'assurer la continuité du leadership et de la reddition de comptes.

1. Événements déclencheurs

Cette procédure est activée dans les cas suivants :

- Incapacité ou maladie soudaine de la DG.
- Démission ou départ imprévu.
- Congé prolongé (médical ou autre).

2. Désignation de la DG intérimaire

- Le conseil d'administration détient l'autorité ultime pour nommer une DG intérimaire.
- La DG recommande annuellement une ou plusieurs candidatures au poste de DG intérimaire choisis parmi l'équipe de haute direction, dans le cadre du plan de relève.
- Le comité de gouvernance (ou la présidence du conseil en situation d'urgence) confirme et communique la nomination.

3. Délégation de pouvoirs

- La DG intérimaire assume l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et obligations du rôle de DG, sauf indication contraire du conseil.
- Toute limitation ou modification des pouvoirs décisionnels doit être explicitement définie par résolution du conseil.

4. Protocole de communication

- Avis immédiat aux personnes suivantes : conseil d'administration, équipe de haute direction, leadership médical et personnel.
- Communication externe (p. ex., Santé Ontario, ministère de la Santé, médias, partenaires) gérée conjointement par la présidence du conseil et la DG intérimaire.

5. Durée de la nomination

- La DG intérimaire demeure en poste jusqu'à ce que le conseil réintègre la DG ou nomme un remplacement permanent.
- Le comité de gouvernance assure le suivi du rendement et de l'efficacité durant la période intérimaire.

6. Documentation et tenue de dossiers

- La nomination de la DG intérimaire est consignée dans les procès-verbaux du conseil.
- Les documents liés à la délégation sont conservés dans le dossier officiel du personnel de la DG.

Annexe C – Grille d'ajustement des délégations de pouvoirs au directeur général intérimaire

But : Fournir au Conseil d'administration un outil structuré permettant de documenter, de manière formelle et flexible, tout ajustement aux responsabilités, pouvoirs et obligations délégués au directeur général intérimaire.

Principe général : Sauf indication contraire formellement documentée par le Conseil d'administration, la direction générale intérimaire assume l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et obligations du rôle de directeur général.

Toute limitation, modification ou condition particulière doit être :

- explicitement définie par le Conseil;
- documentée à l'aide de la présente grille;
- approuvée par résolution du Conseil;
- consignée aux procès-verbaux.

Informations générales

Élément	Détails
Nom de la DG intérimaire	
Poste actuel	
Date d'entrée en fonction intérimaire	
Durée prévue de l'intérim	
Contexte de l'intérim (ex. urgence, congé prolongé, transition planifiée)	
Résolution du Conseil (date / no)	

Modalités de suivi

Élément	Modalités
Fréquence des suivis avec la présidence du CA	
Comité responsable du suivi (ex. gouvernance)	
Rapports requis au Conseil	
Date de révision prévue des délégations	

Ajustements aux délégations de pouvoirs

Domaine de responsabilité	Délégation standard à la DG	Ajustement (restriction, condition, approbation requises)	Autorité d'approbation	Commentaires
Gouvernance et relations avec le CA	Pleine délégation			
Ressources humaines (haute direction)	Pleine délégation			
Décisions financières majeures	Pleine délégation			
Relations médicales (médecin-chef, leadership médical)	Pleine délégation			
Relations externes (Santé Ontario, partenaires)	Pleine délégation			
Communications publiques et médias	Pleine délégation			
Gestion des risques et enjeux critiques	Pleine délégation			
Autres (préciser)	Pleine délégation			

Confirmation et approbation

Les ajustements ci-dessus ont été examinés et approuvés par le Conseil d'administration.

Rôle	Nom	Signature	Date
Présidence du Conseil			
Secrétaire du Conseil			