



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

Programme national de coaching (PNC)

Guide du programme

2023-2026

TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte	1
2. Objectifs.....	2
3. Champ d'application et destinataires	2
4. Fondements et principes	2
5. Types de coaching	3
6. Critères d'admissibilité des coachs	3
7. Modalités.....	4
8. Conditions de réussite	6
9. Outils et documents de référence	7
10. Mécanismes de communications	8

1. CONTEXTE

Depuis sa création à l'automne 2016, le Programme national de coaching (PNC) vise à soutenir le personnel d'encadrement des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), dont le rôle et les responsabilités sont en constante évolution, notamment depuis l'adoption de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du RSSS notamment par l'abolition des agences nationales*¹. Devant prendre fin le 31 mars 2017, le PNC est d'abord renouvelé jusqu'au 31 mars 2018, puis à nouveau jusqu'au 31 mars 2020.

À compter de son troisième renouvellement au 1^{er} avril 2020, le PNC est désormais axé sur l'atteinte d'objectifs de gestion, cliniques et administratifs, plutôt que strictement sur le soutien à la transformation. Ce renouvellement, pour une période de trois ans jusqu'au 31 mars 2023, s'accompagne, notamment, de l'identification de critères d'admissibilité des coachs afin d'assurer des services de qualité équivalents à l'ensemble des participants.

En cohérence avec les priorités énoncées dans le *Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé*² et le *Rapport Savoie*³, le PNC est renouvelé à nouveau jusqu'au 31 mars 2026. Il s'inscrit dans une perspective de développement des compétences et du leadership du personnel d'encadrement, permettant d'améliorer la qualité de vie et le bien-être du personnel (expérience employé), ainsi que la qualité des soins et services offerts à la population (ex. : expérience usager, performance organisationnelle et du RSSS).

¹ Légis Québec. (2022). *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du RSSS notamment par l'abolition des agences nationales. o-7.2 — Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales.*

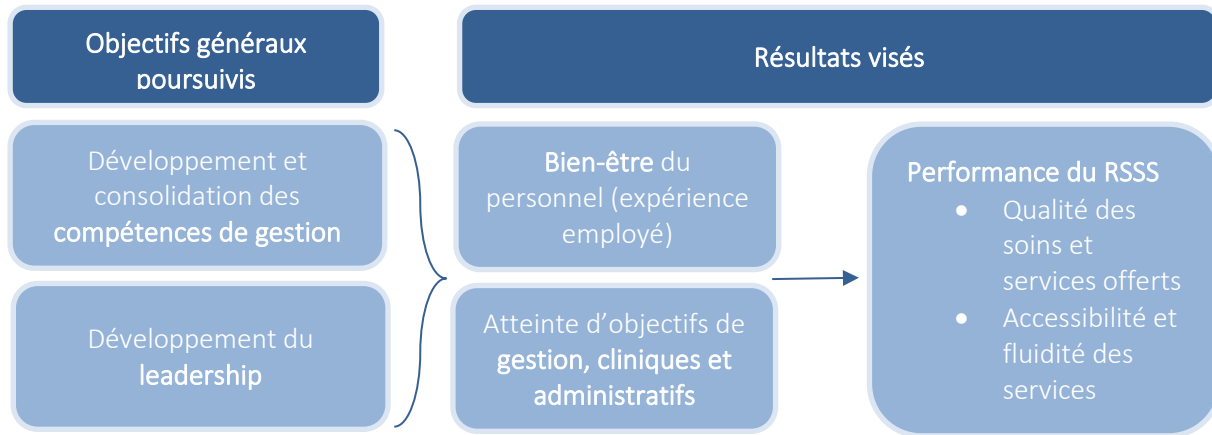
² Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2022). *Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé. Plus humain et plus performant – Plan pour mettre en œuvre les changements nécessaires en santé (quebec.ca).*

³ Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2022). *Une gouvernance renouvelée du réseau de la santé et des services sociaux : constats et recommandations.* <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2022/22-210-21W.pdf>.

2. OBJECTIFS

Le PNC vise à **soutenir le personnel d'encadrement** dans une perspective de développement et de consolidation des compétences de gestion et du leadership.

Il vise ultimement l'amélioration de l'expérience employé, de l'expérience usager et de la performance du RSSS.



3. CHAMP D'APPLICATION ET DESTINATAIRES

Le PNC s'adresse au personnel d'encadrement du RSSS, soit aux présidents-directeurs généraux (PDG), présidents-directeurs généraux adjoints (PDGA), hors-cadres, cadres médecins, cadres supérieurs et cadres intermédiaires **de l'ensemble des établissements publics et privés conventionnés** du RSSS, qu'ils soient permanents ou temporaires, nouvellement entrés en fonction ou non.

Les personnes qui exercent les fonctions de cadre par intérim et qui sont soumises aux conditions d'exercice des cadres peuvent également bénéficier des services de coaching offerts par le programme.

4. FONDEMENTS ET PRINCIPES

Le coaching « vise l'actualisation du potentiel par le développement de talents, ressources ou habiletés de personnes qui ne sont ni en détresse, ni en souffrance »⁴, ce qui l'en distingue d'ailleurs des autres approches. Autrement formulé, le coaching se fonde sur une démarche d'action et de responsabilisation afin d'atteindre des objectifs précis préalablement établis.⁵

Le coaching consiste en une démarche au cours de laquelle le coach et le coaché développent une

⁴ Règlement sur le permis de psychothérapeute. Code des professions. (chapitre C-26, a. 187.1, 187.3.1 et 187.3.2) http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FC_26%2FC26R222_1.htm

⁵ ICF Québec. (2022). Qu'est-ce que le coaching? Foire aux questions. <https://icfquebec.org/foire-aux-questions>

relation de partenariat et de confiance en vue de l'atteinte d'objectifs identifiés par ce dernier⁶. Le coach accompagne et collabore avec le coaché en utilisant des stratégies d'exploration, sans toutefois le diriger.

Le coaching est envisagé comme une stratégie de **développement et de consolidation des compétences et habiletés de gestion**. La démarche est orientée vers la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un processus formel et déontologique ayant un début et une fin.

5. TYPES DE COACHING

Coaching individuel

Le coaching individuel consiste en un accompagnement personnalisé, visant l'atteinte d'objectifs de développement et de consolidation des compétences et habiletés de gestion, propres à la personne coachée.

Coaching collectif

Le coaching collectif consiste en un accompagnement auprès d'équipes ou de groupes, en fonction d'un ou de plusieurs objectifs de développement commun, déclinés collectivement et individuellement.

Ce type de coaching se distingue du co-développement, lequel ne peut être financé via le budget prévu dans le cadre du PNC. À titre informatif, le co-développement est une approche de formation par les pairs, visant l'amélioration de la pratique professionnelle.

6. CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ DES COACHS

Les coachs désirant offrir des services au sein des établissements publics ou privés conventionnés dans le cadre du PNC doivent faire partie de la banque de coachs du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Pour en faire partie, ils doivent répondre à au moins l'un des trois critères ci-dessous :

Être un coach certifié par l'International Coach Federation (ICF)⁷

OU

Être un coach certifié RCCtm⁸

OU

Avoir terminé et réussi une formation en coaching reconnue par l'ICF

Les établissements désirant faire appel à un coach ne figurant pas sur la liste officielle du MSSS ne peuvent réclamer les frais associés au coaching dans le cadre du PNC. Les coachs désirant faire partie de la banque de coachs du MSSS doivent soumettre leur candidature à l'adresse developpement_des_cadres@msss.gouv.qc.ca (Annexe 1).

⁶ Lorsque le contexte le permet, il est recommandé d'impliquer le gestionnaire immédiat dans la démarche d'identification de l'objectif poursuivi, afin que ce dernier soit partie prenante de la démarche et puisse offrir de la rétroaction, le cas échéant.

⁷ La certification doit être à jour.

⁸ Idem.

7. MODALITÉS

Le tableau ci-dessous présente les modalités du PNC pour chaque catégorie de fonction d'encadrement.

	PDG, PDGA, HORS-CADRE	CADRE SUPÉRIEUR ET CADRE MÉDECIN	CADRE INTERMÉDIAIRE
Budget et répartition des heures de coaching	<p>Un budget est attribué à chaque établissement en fonction du calcul suivant : budget total du PNC, multiplié par le pourcentage de représentativité du personnel d'encadrement dans chaque établissement au 31 mars 2022⁹.</p> <p>L'établissement est autonome dans la répartition des heures de coaching, selon le contexte et les besoins, jusqu'à l'épuisement du budget¹⁰. Le coaching doit être autorisé par le répondant du PNC au sein de l'établissement.</p> <ul style="list-style-type: none"> 10 à 12 heures par entente de coaching (individuelle ou collective) sont habituellement suffisantes, incluant les rencontres tripartites de départ et de clôture. Les heures de préparation sont en sus (voir section <i>rémunération et facturation</i>). 		
Gestion de la banque de coaches	<ul style="list-style-type: none"> Le MSSS diffuse auprès des établissements une liste de coaches répondants à au moins l'un des critères d'admissibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> Le MSSS diffuse auprès des établissements une liste de coaches répondants à au moins l'un des critères d'admissibilité. Les Directions des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) sont responsables de constituer leur propre équipe de coaches, à partir de la liste fournie par le MSSS. Les établissements désirant recourir à des coaches internes¹¹ doivent préalablement soumettre une demande à cet effet au MSSS, en écrivant à developpement_des_cadres@msss.gouv.qc.ca. 	
Pairage des coaches et des coachés	<ul style="list-style-type: none"> Le PDG, PDGA ou hors-cadre sélectionne un coach qui figure sur la liste, puis communique cette information au MSSS. 	<p>L'établissement est responsable du pairage entre les coaches et les cadres.</p>	

⁹ Nonobstant le pourcentage de représentativité du personnel d'encadrement, les établissements privés conventionnés (EPC) recevront un minimum de 1860 \$, ce qui équivaut à 12h de coaching pour un cadre supérieur.

¹⁰ Une vigie doit être assurée par les établissements, afin que les heures soient réparties équitablement et en cohérence avec les besoins. Tout dépassement important de cette balise doit être autorisé par le répondant du programme en établissement. Une banque plus généreuse pourrait être accordée aux candidats de la relève des cadres intermédiaires et supérieurs. Ces derniers pourraient avoir la possibilité d'utiliser jusqu'à 25 heures de coaching afin de réaliser le plan individuel de développement des compétences (PIDC) prévu dans le cadre de leur programme de relève.

¹¹ Une évaluation des éventuels conflits, ou apparence de conflits (de rôles, d'intérêts) doit être effectuée au moment de l'identification de coaches internes.

	PDG, PDGA, HORS-CADRE	CADRE SUPÉRIEUR ET CADRE MÉDECIN	CADRE INTERMÉDIAIRE
Gestion contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> Le MSSS est responsable de la rédaction et de la gestion du contrat, ainsi que de la facturation. 	<ul style="list-style-type: none"> Les établissements sont responsables de la rédaction et de la gestion des contrats. Les contrats s'inscrivent en respect de la circulaire 2012-026, des orientations ministérielles relatives aux modalités de réengagement des cadres en stabilité d'emploi ainsi que toutes les dispositions législatives entourant l'octroi de contrats¹². 	
Rémunération et facturation	<ul style="list-style-type: none"> À compter du 1^{er} avril 2023 : le taux horaire maximal pour le coaching individuel est de 170 \$, plus les taxes applicables. Le coach achemine ses factures au MSSS, qui en assure le paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> À compter du 1^{er} avril 2023 : le taux horaire maximal pour le coaching individuel est de 155 \$, plus les taxes applicables. Le coach achemine ses factures à l'établissement, qui en assure le paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> À compter du 1^{er} avril 2023 : le taux horaire maximal pour le coaching individuel est de 140 \$, plus les taxes applicables. Le coach achemine ses factures à l'établissement, qui en assure le paiement.
	<p>Heures de préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> L'établissement peut octroyer à un coach un maximum de deux heures de préparation pour chaque entente de coaching individuel. <ul style="list-style-type: none"> Ex. : Une entente de 10 heures de coaching individuel est convenue entre les 2 parties. Le coach bénéficie donc d'un maximum de 2h pour la préparation du coaching. Il pourra ainsi facturer un maximum de 12 heures pour cette entente. L'établissement peut octroyer à un coach un maximum de deux heures de préparation pour chaque rencontre de coaching collectif. <ul style="list-style-type: none"> Ex. : Une entente de 10 heures de coaching collectif (1h par rencontre) est convenue entre les 2 parties. Le coach bénéficie donc d'un maximum de 2h de préparation pour chaque rencontre de coaching. Il pourra ainsi facturer un maximum de 30 heures pour cette entente. 		
Remboursement des frais de coaching à l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> La facturation étant directement adressée au MSSS, les sommes ne peuvent être ajoutées dans la reddition de comptes. Aucun 	<ul style="list-style-type: none"> Les établissements remplissent le formulaire réclamation des frais de coaching et l'acheminent au MSSS deux fois par année, aux dates suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Au plus tard le 15 avril (période allant du 1^{er} octobre au 31 mars); 	

¹² Les DRHCAJ sont invités à travailler en collaboration avec le service des approvisionnements de leur établissement pour la gestion contractuelle.

*Le tarif est le même, qu'importe le nombre de participants.

	PDG, PDGA, HORS-CADRE	CADRE SUPÉRIEUR ET CADRE MÉDECIN	CADRE INTERMÉDIAIRE
	remboursement ne sera effectué auprès de l'établissement .	<ul style="list-style-type: none"> – Au plus tard le 15 octobre (période allant du 1^{er} avril au 30 septembre). • Seules les heures de coaching et de préparation réalisées pendant la période faisant l'objet de la reddition de comptes peuvent être incluses dans le formulaire¹³. • Le MSSS se réserve le droit d'effectuer toute vérification qu'il jugera opportune concernant les activités et les dépenses liées au PNC. 	
Mécanismes de suivi et de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Le MSSS communique avec les coachs, lorsque nécessaire, pour transmettre diverses informations relativement au PNC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les établissements tiennent des rencontres périodiques avec les coachs, notamment pour avoir une vue d'ensemble des besoins de développement et assurer la cohérence des interventions réalisées. • Le MSSS tient des rencontres périodiques avec les répondants du PNC en établissement, afin de mettre en commun les constats, d'assurer une cohérence dans l'application du PNC et de favoriser l'échange de bonnes pratiques. 	
Évaluation des services rendus	<ul style="list-style-type: none"> • Le MSSS évalue les services rendus par les coachs et l'appréciation du coaching par les PDG, PDGA et hors-cadre. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'établissement évalue les services rendus par les coachs ainsi que l'appréciation des cadres du coaching reçu. 	

8. CONDITIONS DE RÉUSSITE

Plusieurs éléments peuvent contribuer au déploiement du PNC au sein des établissements du RSSS et favoriser le recours au coaching dans une perspective de développement des compétences de gestion, dont :

- La mise en place d'activités de promotion du PNC auprès du personnel d'encadrement (ex. : présentation systématique du PNC lors de l'embauche, démystification des mythes entourant le coaching, partage d'expériences positives, valorisation du programme par le PDG et les cadres supérieurs, etc.);
- La crédibilité de l'offre de services de coaching proposée, par des coachs reconnus et dotés d'un code d'éthique;
- La proposition d'une offre diversifiée en matière de coaching (individuel, collectif) afin de répondre

¹³ Les frais de déplacement ne peuvent être réclamés à travers le formulaire de reddition de comptes associé au PNC.

aux besoins de la façon la plus appropriée possible ;

- La rigueur dans l'identification des besoins de la personne coachée ;
- L'adéquation entre l'expérience et les compétences du coach et les besoins de la personne coachée ;
- La définition d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) en lien avec la stratégie et les priorités de l'établissement et du MSSS ;
- La réalisation du coaching selon une démarche structurée et volontaire ;
- L'implication du supérieur immédiat dans la démarche de la personne coachée (ex. : définition commune de l'objectif, rétroactions, etc.) ;
- Le suivi de la relation entre les coaches et les personnes coachées par le répondant du programme au sein de l'établissement ;
- L'évaluation de la satisfaction des coaches et des personnes coachées ;
- Le partage d'initiatives porteuses (outils, documents de référence, expériences, etc.) entre les établissements via les mécanismes mis à disposition par le MSSS (ex. : rencontres des répondants, Teams, ShareFile).

9. OUTILS ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Tous les outils et les documents relatifs au PNC, à l'attention des répondants en établissement, sont disponibles et régulièrement mis à jour à deux endroits distincts :

Pour les établissements publics	Pour les établissements privés conventionnés (EPC)
Via équipe TEAMS intitulée CPNSSS — PNC — Répondant. e. s	Via un outil de partage de fichiers sécurisé, sur ShareFile : https://msss.sharefile.com/home/shared

Dans les deux cas, on retrouve notamment les documents suivants :

- Liste des coaches reconnus par le programme ;
- Fiches des coaches ;
- Gabarit de fiche de coach ;
- Formulaire pour la constitution d'une banque de coaches internes ;
- Modèle de contrat type ;
- Modèle d'avenant ;
- Gabarit de formulaire de réclamation des frais de coaching ;
- Gabarit de formulaire d'évaluation des services de coaching.

10. MÉCANISMES DE COMMUNICATIONS

La personne responsable de la coordination du PNC au MSSS diffuse l'information et les mises à jour relatives au programme via l'équipe TEAMS prévue à cet effet¹⁴ pour les établissements publics, et via l'outil de partage de fichier sécurisé (Sharefile) pour les EPC.

Les questions et documents relatifs au PNC doivent être acheminés à l'adresse suivante : developpement_des_cadres@msss.gouv.qc.ca.

¹⁴ Les responsables du PNC de chaque établissement doivent s'assurer d'être abonnés à TEAMS ou ShareFile et doivent informer le MSSS de tout changement de responsable.

ANNEXE 1

Cheminement — Demande d’inscription à la banque de coachs

Étape 1 Formulation de la demande par le coach	Étape 2 Présentation d’une candidature au MSSS	Étape 3 Analyse de la fiche de coach et de la pièce justificative, puis décision à propos de la candidature	Étape 4 Inscription du coach dans la banque ministérielle et diffusion de la fiche
--	--	---	--



	1	2a	2 b	3a	3 b	4
Qui	Coach	MSSS	Coach	Responsable du PNC au MSSS	Responsable du PNC au MSSS	MSSS
Comment	Adresse courriel MSSS ¹⁵	Guide Fiche de coach	En format PDF, accompagnée d’une pièce justificative	Vérification de l’admissibilité du coach au PNC	Courriel envoyé au coach	Dépôt de la fiche dans l’équipe Teams et Sharefile

¹⁵ developpement_des_cadres@msss.gouv.qc.ca