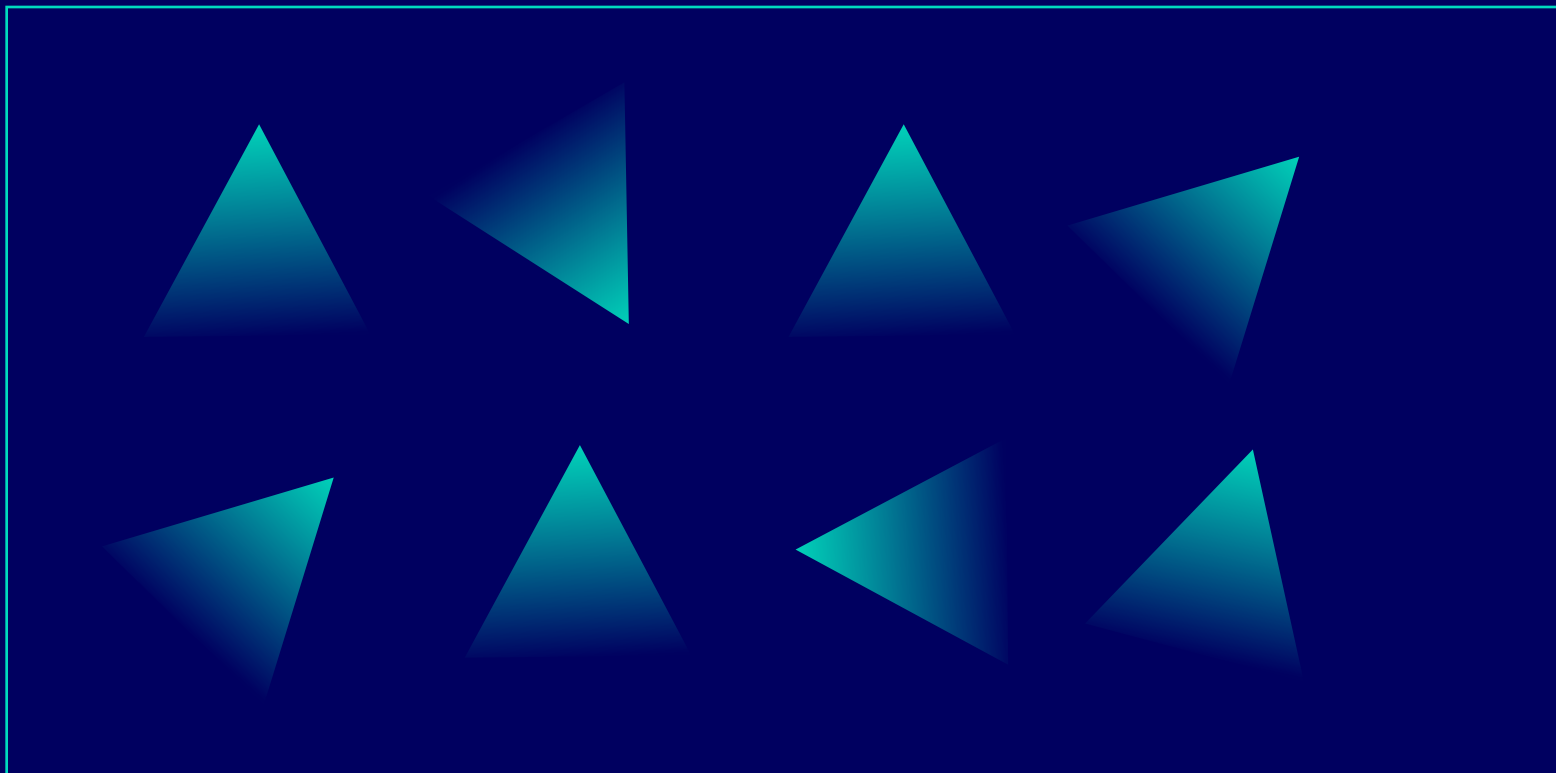




FICHE MÉTHODOLOGIQUE

Processus d'appel à
candidatures du Forum
de consultation du
Commissaire à la santé
et au bien-être

Le Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE) contribue à la santé et au bien-être de la population en éclairant, avec transparence et impartialité, le débat public et la prise de décision gouvernementale pour un système de santé qui remplit durablement son rôle. L'approche du CSBE repose sur le dialogue et la collaboration de tous les acteurs de la société québécoise, afin de déceler les problèmes qui nuisent à la bonne performance du système de santé et de services sociaux. Pour répondre aux besoins des citoyennes et des citoyens, le CSBE favorise l'adaptabilité du système de santé et de services sociaux en contribuant à faire tomber les barrières à l'innovation, en encourageant la participation citoyenne, en considérant les enjeux éthiques et en soutenant le passage à l'action.

Auteur

René-Pierre Turmel, professionnel de recherche
responsable du Forum de consultation

Collaborateurs

Laurie Giguère
coordonnatrice de l'administration

Tango – Solutions RH

Kimberly Allard-Skerkowski
gestionnaire – Services en gestion stratégique
et ressources humaines

Anabel Beaudry Sarazin
partenaire d'affaires en gestion stratégique

Anne-Marie Proulx
présidente-directrice générale

Sous la direction de

Maude Laliberté
commissaire adjointe à l'éthique et à la participation publique

Révision linguistique

Jonathan Aubin

Graphisme

Pro-Actif

Dépôt légal

ISBN : 978-2-555-03755-7

TABLE DES MATIÈRES

LE FORUM DE CONSULTATION 7

CONCEVOIR UN COLLECTIF CAPABLE DE DÉLIBÉRER AU FORUM 8

SURVOL DU PROCESSUS D'APPEL À CANDIDATURES DU COMMISSAIRE 9

Volet citoyen 10

Volet expert 11

LE PROCESSUS D'APPEL À CANDIDATURES EN 2025 AU COMMISSAIRE 12

Une étape exigeante et structurante, qui constitue
un investissement pour la qualité du processus 12

Le recrutement 13

La sélection 14

LES GRANDES ÉTAPES DU VOLET CITOYEN 14

LES CIBLES POUR LA REPRÉSENTATIVITÉ DES CANDIDATURES 15

LES SÉANCES FICTIVES DE DÉLIBÉRATION 16

L'historique des pratiques au Commissaire 16

L'expérience de 2025 sur l'aide médicale à mourir 17

RÉTROACTION DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES 18

APPRÉCIATION DE TANGO – SOLUTIONS RH ET DU COMMISSAIRE DES SÉANCES FICTIVES DE 2025 19

AU-DELÀ DU PROCESSUS D'APPEL À CANDIDATURES, COMMENT ADAPTER LES PROCESSUS TOUT EN RESPECTANT LES BALISES LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES DU FORUM 20

CONCLUSION 22

LISTE DE RÉFÉRENCES 23

LE FORUM DE CONSULTATION

Au Commissaire à la santé et au bien-être (ci-après « Commissaire »), la participation citoyenne est soutenue, entre autres, par le Forum de consultation (ci-après « Forum »). Le Forum a pour mandat de fournir à la commissaire son point de vue sur les éléments ou les questions que ce dernier lui soumet lors d'une consultation. En effet, dans l'exercice de ses fonctions, le Commissaire est tenu de consulter le Forum de consultation en vertu de la *Loi sur le Commissaire à la santé et au bien-être* (ci-après « LCSBE »). Le Forum est composé de 27 membres, soit de 18 personnes qui proviennent des diverses régions du Québec et de 9 personnes qui possèdent une expertise particulière en relation avec le domaine de la santé et des services sociaux, comme :

- la médecine;
- les soins infirmiers;
- le travail social;
- l'évaluation des technologies de la santé et des médicaments;
- l'éthique;
- la recherche universitaire en santé;
- la gestion dans le domaine de la santé et des services sociaux;
- des secteurs d'activité qui ont un lien avec la santé ou le bien-être, comme l'éducation, l'économie, l'environnement et le travail.

Les membres du Forum sont nommés pour un mandat de trois ans. Le premier Forum a été constitué le 18 février 2008 et son mandat s'est terminé au printemps 2011. Le deuxième Forum a été formé le 25 mai 2011 et son mandat s'est achevé au printemps 2014. Le mandat du troisième Forum, nommé le 19 juin 2014, s'est conclu au printemps 2016 en raison de l'abolition annoncée du Commissaire. Le quatrième Forum a été mis sur pied le 16 juin 2022, et son mandat a pris fin au printemps 2025. Le cinquième Forum, nommé le 10 juillet 2025, a amorcé ses travaux en octobre de la même année.



CONCEVOIR UN COLLECTIF CAPABLE DE DÉLIBÉRER AU FORUM

Au Commissaire, le fait d'éclairer la décision publique repose sur une conviction qui s'est construite avec le temps : la qualité d'une délibération dépend en grande partie des conditions dans lesquelles elle peut émerger. Et ces conditions commencent bien avant la première rencontre des membres du Forum.

Nous souhaitons partager les pratiques du Commissaire en matière de participation publique, et c'est pourquoi nous rendons publiques les coulisses du processus d'appel à candidatures qui permet de constituer le Forum.

Le processus d'appel à candidatures est plus qu'une obligation légale. Il constitue une étape importante pour soutenir la participation publique dans les travaux du Commissaire. Il influence la légitimité du Forum, la qualité des échanges délibératifs et la capacité du groupe à produire une réflexion collective au-delà des perspectives individuelles. Concrètement, il demande un investissement important en matière de planification, de recrutement, de communications, de budget, de vérifications, d'évaluation (appréciation qualitative des candidatures) et de mise en cohérence d'ensemble pour assurer une composition du groupe qui tend vers une certaine représentativité de la population québécoise. Les choix effectués à cette étape contribuent à structurer le fonctionnement du Forum pour l'ensemble du mandat de trois ans.

S'il répond aux exigences prévues par le cadre réglementaire, le processus est également conçu pour aller au-delà de la conformité, soit en rendant visibles des marqueurs de représentativité, d'indépendance et d'aptitude à délibérer, et en soutenant une dynamique de groupe propice à la construction d'une réflexion commune. Le processus d'appel à candidatures conditionne la légitimité du dialogue, l'équilibre des interactions et la capacité du groupe à formuler des positions argumentées à partir d'une diversité de points de vue.

L'appel à candidatures ne constitue pas uniquement une étape administrative, mais contribue à la mise en place des conditions favorables à une participation citoyenne structurée.

SURVOL DU PROCESSUS D'APPEL À CANDIDATURES DU COMMISSAIRE

C'est le gouvernement qui détermine, par le règlement, la procédure de sélection des personnes aptes à composer le Forum (*Règlement sur la procédure de sélection des personnes aptes à composer le Forum de consultation*). Cette procédure prévoit la constitution, pour chaque région du Québec, d'une liste des citoyens et des citoyennes pouvant être nommés au sein du Forum, de même que d'une liste, pour l'ensemble du Québec, des personnes possédant une expertise particulière pouvant être ainsi nommées. Ainsi, **tous les trois ans**, le Commissaire fait publier cette procédure accompagnée de la date qu'il a fixée pour procéder à la nomination des personnes qui composent le Forum.

Conformément à ce même règlement, le Commissaire retient les services d'une personne ou d'une société pour étudier les candidatures. Pour l'exercice de 2025, le Commissaire a retenu les services de **Tango – Solutions RH** pour concevoir, en collaboration avec notre équipe, une méthodologie rigoureuse d'analyse et de sélection des candidatures qui est adaptée aux objectifs et aux balises normatives du Forum.

Les personnes qui souhaitaient devenir membres du Forum devaient remplir un formulaire de candidature en ligne (également disponible en version papier sur demande) et fournir, en pièce jointe, un texte (de 50 à 350 mots), un vidéo ou un enregistrement audio (d'un maximum de 2 minutes) dans lequel elles étaient invitées à expliquer leur parcours, leurs champs d'intérêt, leurs motivations et les compétences relationnelles qu'elles jugent pertinentes pour une participation aux séances.

Voici en quoi consistent les principaux critères d'admissibilité et d'exclusion pour soumettre sa candidature.

VOLET CITOYEN

Pour tendre à refléter la diversité de la population québécoise, la composition du Forum et le processus de sélection tiennent compte de la parité hommes-femmes et de la représentativité régionale, générationnelle, socioculturelle, ethnoculturelle et linguistique.

Ainsi, toute personne âgée de 18 ans qui ne représente aucun groupe d'intérêt particulier peut soumettre sa candidature. La personne doit résider dans la région du Québec dans laquelle elle se présente, alors qu'une personne par région est choisie pour siéger comme membre. Des exclusions s'appliquent. En effet, ces personnes ne doivent appartenir à aucune des catégories suivantes :

- Les personnes employées ou membres des conseils d'administration :
 - du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS);
 - de Santé Québec;
 - d'une agence de la santé et des services sociaux, y compris la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik;
 - du Conseil Cri de la santé et des services sociaux de la Baie-James;
 - d'un établissement de santé et de services sociaux, comme un centre intégré (universitaire) de santé et de services sociaux (CISSS ou CIUSSS), ou de tout autre organisme fournissant des services liés au domaine de la santé et des services sociaux et recevant une subvention d'une agence ou du ministre;
 - d'un ordre professionnel du domaine de la santé et des services sociaux;
 - de la Régie de l'assurance maladie du Québec ou d'une organisation qui reçoit une rémunération de cette dernière ou qui a conclu un contrat de service en vertu de la *Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux* (article 277) ou de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les Inuit et les Naskapis* (article 259.2);
- Les personnes inscrites au registre des lobbyistes prévu dans la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*.

VOLET EXPERT

Pour soumettre sa candidature, les personnes doivent appartenir à l'un des domaines d'expertise énoncés précédemment et être recommandées par les organismes et les départements universitaires suivants :

- Le Collège des médecins du Québec (CMQ);
- L'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ);
- L'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ);
- L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS);
- Les universités qui offrent des programmes de formation en philosophie ou en éthique;
- Les associations d'établissements qui comptent parmi leurs membres un ou plusieurs établissements dotés d'un comité d'éthique de la recherche ou d'un comité d'éthique clinique;
- Les organismes les plus représentatifs de secteurs d'activité ayant un lien avec la santé et le bien-être, notamment l'éducation, l'économie, l'environnement et le secteur du travail;
- Les universités qui offrent des programmes de recherche en santé;
- L'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux.

Les critères ne sont pas uniquement appliqués individuellement, mais contribuent également à la recherche d'un équilibre collectif. En effet, les candidatures expertes sont mises en relation avec les candidatures provenant du volet citoyen pour assurer une composition équilibrée comme prévu par la loi sur le Commissaire.

LE PROCESSUS D'APPEL À CANDIDATURES EN 2025 AU COMMISSAIRE

UNE ÉTAPE EXIGEANTE ET STRUCTURANTE, QUI CONSTITUE UN INVESTISSEMENT POUR LA QUALITÉ DU PROCESSUS

Le processus d'appel à candidatures mobilise un travail soutenu et réparti sur plusieurs volets. Cet investissement vise à permettre de constituer un Forum à la fois représentatif, indépendant et apte à délibérer collectivement tout au long du mandat.

- **Conception des outils** : formulaire, consignes, grilles d'analyse, seuils et critères d'appréciation.
- **Recrutement et diffusion** : déploiement de la campagne publicitaire, suivi des retombées, modifications en fonction des candidatures reçues dans chacune des régions.
- **Vérifications** : admissibilité, critères d'exclusion, conflits d'intérêts.
- **Appréciation qualitative** : analyse des formulaires et des pièces jointes (texte, vidéo, audio).
- **Arbitrages pour assurer la représentativité et l'accessibilité** : équilibre régional, générationnel, socioculturel, ethnoculturel, linguistique et prise en compte de certaines réalités (ex. : limitations fonctionnelles).
- **Séances fictives de délibération** : convocations, préparation technique, animation, observation structurée, synthèse des observations.
- **Cohérence d'ensemble** : constitution d'un groupe où les forces individuelles se complètent et où la dynamique collective favorise la délibération.

La composition du groupe (diversité des profils, complémentarité des styles de participation, équilibre des prises de parole) peut influencer la profondeur et l'orientation des discussions. Le processus vise donc aussi à apprécier la capacité des candidatures à contribuer à une dynamique délibérative. Cet investissement initial contribue à structurer, dès le départ, les conditions d'un exercice délibératif visant à mettre en commun valeurs, expériences et connaissances au service de l'intérêt collectif. Cette énergie dépensée « en amont » permet de rendre possible un travail collectif de qualité pendant trois ans : représentativité, indépendance et dynamique délibérative.

LE RECRUTEMENT

- Période de mise en candidature :
 - 10 février au 16 mars 2025 pour le volet citoyen (prolongement jusqu'au 30 mars pour obtenir plus de candidatures dans certaines régions avec sollicitation directe et intervention de la commissaire dans les médias locaux);
 - 10 février au 11 avril 2025 pour le volet expert.
- Moyens de diffusion utilisés :
 - Reprise du visuel et du slogan de la campagne promotionnelle précédente (2022) pour développer la notoriété de l'image de marque du Forum de consultation;
 - Bannières animées sur une variété de sites Web 100 % québécois (ex. : La Presse, Radio-Canada, etc.);
 - En mode programmatique (automatisation des achats à partir d'algorithmes et de technologies pour diffuser des annonces de manière ciblée et en temps réel);
 - Critères : plus d'efforts ont été faits pour les groupes d'âge (18 à 44 ans et 45 ans et plus) dans toutes les régions du Québec (à partir des codes postaux);
 - Publications statiques sur LinkedIn;
 - Publication sur le site Web du Nunatsiaq News;
 - 4 % de publicité sur des sites communautaires (bannières statiques);
 - Modification des critères de la campagne en cours de route en fonction des candidatures reçues;

- Sollicitations par réseaux de contacts de la commissaire, des commissaires adjoints ainsi que des médecins-conseils du Commissaire à la santé et au bien-être;
- Entrevues de la commissaire dans des médias locaux pour solliciter davantage de candidatures dans certaines régions du Québec.

L'appel de 2025 en bref :

- 147 candidatures citoyennes reçues
- 30 candidatures expertes reçues

LA SÉLECTION

Les grandes étapes du volet citoyen

La méthodologie codéveloppée par Tango – Solutions RH et le Commissaire repose sur une approche structurée en cinq étapes complémentaires.

Étapes	Critères
1. Vérification de l'admissibilité (toutes les candidatures)	• Citoyenneté canadienne; • 18 ans et plus; • Domicile — région sociosanitaire; • Disponibilité et engagement à participer aux séances du Forum sur 3 ans.
2. Validation des critères d'exclusion (candidatures admissibles)	• Situation d'exclusion énumérée dans la <i>Loi sur le Commissaire à la santé et au bien-être (LCSBE, article 25)</i>; • Situation d'exclusion en vertu du code d'éthique du Forum.
3. Évaluation qualitative des formulaires et des pièces jointes (candidatures admissibles non exclues)	• Volonté d'implication sociale; • Intérêts pour les questions de santé, de services sociaux et de bien-être; • Connaissances : s'exprimer, échanger, délibérer; • Compétences communicationnelles; • Expérience d'implication sociale; • Savoir-être; • Mise en application.

Étapes	Critères
4. Critères de représentativité et d'accessibilité (candidatures admissibles non exclues avec > 60 % à l'évaluation qualitative)	• Groupe d'âge démographique; • Genre; • Groupe linguistique minoritaire; • Membre des Premières Nations et Inuit; • Comprendre et parler le français; • Groupe ethnoculturel minoritaire; • Limitation fonctionnelle; • Activité principale; • Niveau de scolarité; • Aptitude à la lecture.
5. Évaluation qualitative en séance fictive	• La capacité de réflexion collective : construire une réflexion au-delà des opinions individuelles, adopter un raisonnement analytique et synthétique basé sur des faits et orienté sur l'intérêt collectif • Les compétences communicationnelles : écouter activement, faire preuve de respect, de tact et d'ouverture • L'aptitude à la discussion et à la délibération : respecter les règles de fonctionnement et s'exprimer de manière claire et concise

Les cibles pour la représentativité des candidatures :

- 3 candidatures autochtones;
- 5 candidatures dans la tranche d'âge 30 à 44 ans;
- 4 candidatures dans la tranche d'âge 18 à 29 ans;
- 3 candidatures provenant de groupes ethniques ou linguistiques minoritaires;
- 1 candidature d'une personne s'identifiant comme non genrée ou autre;
- 1 candidature avec des limitations fonctionnelles;
- 1 candidature pour chacun des niveaux de scolarité;
- 1 candidature pour chacune des catégories d'activité principale.

Ces cibles sont établies en fonction d'une concordance recherchée avec le portrait de la population du Québec en 2025.

LES SÉANCES FICTIVES DE DÉLIBÉRATION

La délibération ne peut être évaluée uniquement de manière déclarative et gagne à être observée en contexte.

L'HISTORIQUE DES PRATIQUES AU COMMISSAIRE

Historiquement, des séances fictives de délibération ont été organisées pour l'ensemble des Forums, sauf celui de 2022-2025.

Pour le premier Forum (2008-2011), des séances fictives de délibération ont été tenues avec les candidats et candidates présélectionnés, soit 6 candidats par région, sauf pour 3 régions où il y avait moins de 6 candidats. Au total, 8 séances ont été tenues, soit du 28 novembre au 19 décembre 2007, avec des groupes allant de 3 à 15 participants. Ainsi, 75 personnes ont participé à un forum fictif en mode présentiel. Les participants et participantes recevaient, le jour même, une étude de cas constituée d'un article de journal qui portait sur la fécondation *in vitro* et de directives concernant la délibération. Une demi-heure était allouée pour prendre connaissance du cas et 1 h 30, pour la délibération proprement dite. Comme pour le questionnaire d'inscription, la séance de délibération a fait l'objet d'une évaluation à l'aide d'une grille spécialement conçue à cet effet.

Pour le second Forum (2011-2014), des séances fictives de délibération en présentiel ont été tenues avec les candidats, soit environ 10 candidats par région, sauf pour 3 régions où il y avait moins de candidats. Au total, 6 séances de délibération fictives ont eu lieu entre le 19 mars et le 2 avril 2011, avec des groupes allant de 15 à 23 participants. Ainsi, 126 personnes ont été évaluées (ce nombre incluait toutefois les entrevues individuelles). Le sujet de délibération a été choisi (enjeux du travail en équipe élargie ou interdisciplinaire), et le matériel préparé par le Commissaire. Le sujet a été soumis aux participants sur place, ainsi que les directives concernant la délibération et le temps alloué à chaque étape (environ une demi-heure

pour la prise de connaissance du cas et 1 h 30 pour la délibération proprement dite). Comme pour le questionnaire d'inscription, la séance de délibération a fait l'objet d'une évaluation à l'aide d'une grille spécialement conçue à cet effet.

Pour le troisième Forum (2014-2016), des séances fictives de délibération ont été tenues dans au moins trois régions, mais nous ne disposons pas de plus d'informations sur le nombre de personnes ayant participé ni sur le sujet abordé.

L'EXPÉRIENCE DE 2025 SUR L'AIDE MÉDICALE À MOURIR

L'objectif de cette approche est d'observer, au cours des séances, les interactions et la façon dont chaque participant contribue à enrichir le dialogue. Il ne s'agit en aucun cas d'une évaluation individuelle, mais plutôt d'un exercice permettant d'explorer différentes perspectives dans un cadre bienveillant. Les observations recueillies visent à rendre compte, en contexte de groupe, des compétences liées à la délibération (écoute, respect, raisonnement orienté vers l'intérêt collectif, contribution au dialogue). Elles alimentent ainsi l'appréciation globale des candidatures dans le cadre du processus de sélection.

Compte tenu de la courte période allouée à la délibération, le choix d'un sujet plus tranché qui pousse davantage à la controverse (sans tomber dans une caricature de points de vue dichotomiques) s'est avéré plus pertinent pour le processus de sélection.

L'aide médicale à mourir (AMM) est un sujet de société complexe qui soulève des questions éthiques, médicales et juridiques. Elle désigne la possibilité, pour une personne atteinte d'une maladie grave et incurable, de demander une assistance médicale pour mettre fin à ses jours de manière encadrée et digne. Légalement reconnue dans plusieurs pays et provinces, elle vise à offrir aux patients une solution alternative à la souffrance et à l'acharnement thérapeutique. Cependant, l'AMM divise l'opinion publique.

Dans le cadre des séances fictives sur l'aide médicale à mourir, les participants et participantes ont été invités à explorer cette question au cours d'une discussion délibérative structurée, où chaque position pouvait d'abord être entendue et débattue par le biais de cinq arguments en faveur de l'AMM et de cinq arguments en défaveur de l'AMM. Dans un second temps, les participants et participantes avaient la possibilité de réagir (demander des précisions ou fournir des compléments de réponse et se poser des questions). Des personnes étaient ensuite désignées par

l'animateur ou l'animatrice pour synthétiser des positions opposées. Enfin, la séance se terminait par une courte période de rétroaction individuelle afin que les participants et participantes puissent s'exprimer sur ce qui les a marqués positivement lors de la séance fictive et ce qui fut plus exigeant ou difficile.

L'animation, l'évaluation et l'analyse des résultats des séances fictives ont été réalisées par deux professionnelles de Tango – Solutions RH, et le bilan des évaluations a été acheminé au Commissaire par la suite.

Rétroaction des participants et participantes

Les rétroactions recueillies à l'issue des séances ont été globalement positives. Elles constituent un indicateur d'acceptabilité du dispositif et de l'engagement des participantes et participants, en cohérence avec l'objectif de soutenir un processus de discussion inclusif et structuré.

Les séances fictives de 2025 en bref

- Les séances ont été réalisées de façon virtuelle avec Microsoft Teams du 15 au 30 avril 2025.
- 81 personnes ont été invitées aux séances fictives. De ce nombre :
 - 5 personnes ont été exemptées puisqu'elles participaient activement au forum actuel;
 - 4 personnes ont été éliminées pour conflits d'intérêts;
 - 3 se sont désistées à l'étape de l'invitation aux séances.
- 69 personnes ont été convoquées et, parmi elles :
 - 59 ont participé aux séances fictives;
 - 8 personnes se sont désistées après avoir été convoquées aux séances (majoritairement le jour même);
 - 2 personnes ont passé une entrevue individuelle.

Appréciation de Tango – Solutions RH et du Commissaire des séances fictives de 2025

BONS COUPS :

- Offrir un test de connexion préalablement aux séances, se connecter 30 minutes en avance pour l'accueil et la gestion des défis technologiques au besoin.
- Bien camper la séance avec les objectifs et les règles.
- Comptabiliser les temps de prise de parole.
- Former des groupes de 8 participants et participantes au maximum.
- Demander de faire des synthèses des éléments abordés pour valider la capacité d'écoute et de raisonnement synthétique.
- Terminer avec des questions de rétroaction personnelle.

LIMITES :

- Il est plus enrichissant de voir comment les personnes peuvent nuancer et arriver à un consensus que de fournir des positions initiales.
- La composition du groupe influence énormément la profondeur et l'orientation des discussions. Cela permet donc à une personne qui se trouve dans un groupe bien diversifié de mieux rayonner que si elle avait été dans un groupe avec une composition moins intéressante.

Pour le volet expert, bien que le souhait initial était de réaliser des séances fictives de délibérations mixtes (citoyens et experts), il n'a pas été possible de le faire. D'une part, l'appel à candidatures pour les volets citoyen et expert ne se terminait pas à la même date et, d'autre part, le faible nombre de candidatures reçues pour le volet expert pour une certaine catégorie de membres faisait en sorte que ce n'était pas possible. Rappelons que pour le volet expert de l'appel à candidatures, ce sont des ordres professionnels, des organismes, des départements ou des facultés universitaires qui recommandent des personnes au Commissaire. Par conséquent, pour certains postes à pourvoir, une seule candidature a été acheminée au Commissaire, ce qui limitait ainsi les possibilités de séances de délibération mixte.

Ce codéveloppement entre Tango – Solutions RH et le Commissaire a permis de structurer un processus combinant rigueur méthodologique, appréciation qualitative et analyse des dynamiques de groupe, soutenant ainsi la constitution d'un Forum représentatif et apte à délibérer.

AU-DELÀ DU PROCESSUS D'APPEL À CANDIDATURES, COMMENT ADAPTER LES PROCESSUS TOUT EN RESPECTANT LES BALISES LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES DU FORUM

Ayant pour objectif d'intégrer davantage des perspectives autochtones dans nos travaux et devant les difficultés historiques de recruter des personnes provenant d'Eeyou Istchee Baie-James et du Nunavik au Forum, le Commissaire a cru nécessaire d'adapter culturellement l'application de la loi¹. Cela permet d'assurer, dans la mesure du possible, une représentativité sociodémographique, régionale et ethnoculturelle du Québec. Ici, le Commissaire a privilégié une logique d'adaptation culturelle respectueuse de l'intention de sa loi plutôt qu'une application stricte qui restreint

¹ La *LCSBE* (article 25) prévoit l'exclusion des personnes employées ou administratrices d'organismes subventionnés par le MSSS.

historiquement la participation au Forum de membres qui proviennent des Premières Nations et Inuit. Soulignons que, malgré ces adaptations, aucune personne qui habite le Nunavik ne fait partie du Forum 2025-2028.

Dans le cadre de l'appel à candidatures de 2025, le Commissaire a accepté des propositions qui proviennent d'autres ordres professionnels ou d'autres associations de représentants des groupes professionnels afin de favoriser une plus grande inclusion possible de personnes qui possèdent une expertise particulière en relation avec le domaine de la santé et des services sociaux, tout en respectant l'esprit de la Loi sur le Commissaire. Cette ouverture était à la fois demandée par plusieurs personnes qui souhaitaient s'impliquer auprès du Forum, mais elle avait également pour but de mieux refléter l'évolution de l'écosystème professionnel dans les domaines de la santé et des services sociaux.

Le processus d'appel à candidatures de 2025 a également permis au Commissaire de réfléchir et de faire évoluer la question du lobbyisme comme critère d'exclusion. Sans remettre en question la possibilité pour une personne qui détient une expertise dans le domaine de la santé et des services sociaux d'être inscrite au registre des lobbyistes prévu dans la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* (LCSBE, article 25), le Commissaire a voulu s'assurer que ce travail de lobbyiste respectait les principes éthiques suivants :

- Se montrer capable de remettre en question ses propres arguments;
- Agir indépendamment de tout groupe de pression au Forum;
- Éviter de se placer, dans l'exercice de ses fonctions, dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel, de quelque nature que ce soit, entre leurs intérêts personnels et celui du public.

Ces trois exemples illustrent quelques-uns des défis qui découlent du fait de composer un collectif capable de délibérer tout en souhaitant faire évoluer certaines normes et pratiques pour mieux refléter l'écosystème contemporain du système de santé et de services sociaux.

CONCLUSION

La qualité de la participation citoyenne dépend en grande partie de la manière dont les collectifs sont constitués en amont.

Le processus d'appel à candidatures pour la constitution du Forum de consultation constitue une étape structurante dans la mise en œuvre de la participation citoyenne au Commissaire. S'il répond à des exigences réglementaires précises, il mobilise également un ensemble de choix méthodologiques et organisationnels qui visent à assurer la qualité du collectif formé.

Au-delà de la sélection de candidatures individuelles, ce processus vise à constituer un groupe capable de délibérer, c'est-à-dire de construire une réflexion collective à partir de perspectives diversifiées, dans le respect et selon l'intérêt commun. Les différentes étapes – de la diffusion de l'appel à candidatures à l'évaluation qualitative et aux séances fictives de délibération – contribuent à apprécier des dimensions complémentaires, tant individuelles que collectives.

L'investissement consenti en amont, notamment en matière de conception des outils, d'analyse des candidatures et d'observation des dynamiques de groupe, permet de poser des bases solides pour les travaux du Forum. La méthodologie codéveloppée par Tango – Solutions RH et le Commissaire a contribué à structurer cette démarche en assurant une cohérence entre les différentes étapes du processus et les objectifs de délibération. La composition du groupe, sa diversité et sa capacité à interagir influencent directement la qualité des discussions et la portée des travaux réalisés tout au long du mandat.

Ainsi, le processus d'appel à candidatures ne se limite pas à une étape de sélection, mais participe pleinement à la construction des conditions nécessaires à un exercice de participation citoyenne structuré, inclusif et orienté vers l'intérêt collectif.

LISTE DE RÉFÉRENCES

Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE). (2025). [Fiche méthodologique – Délibération éthique et Forum de consultation](#). Québec : Gouvernement du Québec.

Loi sur le Commissaire à la santé et au bien-être, RLRQ, C-32.1.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-32.1.1%20/>

Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux, RLRQ, G-1.021. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/G-1.021>

Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les Inuit et les Naskapis, RLRQ, S-4.2. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-4.2%20/>

Règlement sur la procédure de sélection des personnes aptes à composer le Forum de consultation, C-32.1.1, r. 1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-32.1.1,%20r.%201>

