

Référentiel des profils de compétences et d'expériences des membres d'un conseil d'administration d'établissement

Établissements de Santé Québec

Préambule

La Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux (RLRQ, c. G-1.021) (LGSSSS) institut Santé Québec (article 23, LGSSSS) qui est administrée par un conseil d'administration (CA) de Santé Québec.

Le CA de Santé Québec peut instituer, en son sein, des unités administratives qui sont des établissements publics territoriaux ou autres que territoriaux (article 42, LGSSSS).

Pour chacun de ces établissements, un conseil d'administration d'établissement (CAE) est institué (article 132, LGSSSS).

La LGSSSS prévoit que certains membres doivent rencontrer certaines compétences et expertises appropriées dans des domaines précis (paragraphe 3^o du premier alinéa de l'article 133, LGSSSS).

De plus, les compétences générales recherchées chez les membres doivent permettre au CAE d'exercer les fonctions qui lui sont dévolues par la LGSSSS.

Ainsi, ce référentiel est conçu comme un guide de référence pour les présidents-directeurs généraux (PDG) des établissements, le CA de Santé Québec, ainsi que pour les candidats souhaitant soumettre leurs candidatures. Il couvre à la fois les compétences générales et spécifiques attendues des membres des CAE.

Composition du CAE

Le CAE est composé des personnes énumérées ci-dessous qui sont nommées pour un mandat de quatre ans par le CA de Santé Québec (article 133, LGSSSS). À l'expiration de leur mandat, les membres du CAE demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau (article 144, LGSSSS).

- 1^o PDG;
- 2^o Deux usagers de l'établissement*;
- 3^o Six personnes ayant collectivement la compétence et l'expertise appropriée dans les domaines suivants :
 - a) expertise dans les organismes communautaires;
 - b) expertise dans le milieu des affaires;
 - c) compétence en gouvernance, en performance, en gestion de la qualité ou en éthique;
 - d) compétence en gestion des risques, en finance ou en comptabilité;
 - e) compétence en ressources humaines;
 - f) compétence en ressources immobilières ou informationnelles;

* Une personne qui, de l'avis du PDG de l'établissement concerné, est en mesure de représenter les intérêts de l'ensemble des usagers peut être substituée à un usager, lorsque la spécialisation des services offerts par un établissement envers ses usagers rend difficilement applicable leur nomination comme membres du CAE. Dans les mêmes circonstances, le comité des usagers peut procéder à une telle substitution.

- 4° Deux personnes représentant le milieu de l'enseignement et de la recherche;
- 5° Trois personnes représentant le personnel et les autres personnes exerçant leurs activités au sein de l'établissement, dont une expérience pertinente à la prestation de services de santé et une autre à la prestation de services sociaux;
- 6° Dans le cas d'un établissement territorial, un à trois élus municipaux du territoire desservi par l'établissement, sans excéder le nombre de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux dont l'établissement est responsable et sans qu'il y ait plus d'une personne provenant d'un même territoire de réseau local de services de santé et de services sociaux;
- 7° Dans le cas d'un établissement autre que territorial, une personne représentant des établissements territoriaux desservis par l'établissement.

De plus, le CAE inclut les membres suivants désignés par leur instance pour un mandat de quatre ans :

- 8° Un représentant désigné par la fondation de l'établissement ou, s'il en existe plus d'une, le représentant qu'elles désignent;
- 9° Un usager de l'établissement désigné par le comité des usagers de l'établissement.

Éligibilité et critères d'exclusion

Peuvent être membre d'un CAE les personnes suivantes (article 143, LGSSSS) :

- 1° Être majeur;
- 2° Résider au Québec;
- 3° Ne pas faire l'objet d'une mise sous tutelle ou sous mandat de protection;
- 4° Au cours des cinq dernières années, ne pas avoir fait l'objet d'une déclaration de culpabilité pour un crime punissable d'au moins trois ans d'emprisonnement, à moins d'en avoir obtenu le pardon;
- 5° Au cours des trois dernières années, ne pas avoir été déchu de ses fonctions comme membre du conseil d'administration d'un conseil d'administration d'un établissement privé;
- 6° Au cours des trois dernières années, ne pas avoir fait l'objet d'une déclaration de culpabilité pour une infraction à la Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux (RLRQ, c. G-1.021) (LGSSSS) ou à ses règlements, à moins d'en avoir obtenu le pardon;
- 7° Ne pas être failli au sens de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité;
- 8° Ne pas avoir fait l'objet d'une interdiction par un tribunal d'exercer la fonction d'administrateur.

Membres indépendants

Au moins les deux tiers des membres des CAE visés aux paragraphes 1° et 2° du premier alinéa de l'article 133 de la LGSSSS, soit les deux usagers de l'établissement et les six personnes ayant collectivement la compétence et l'expertise appropriées, doivent, de l'avis du CA de Santé Québec, se qualifier comme membres indépendants (art. 138, LGSSSS).

Un membre se qualifie comme tel s'il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de Santé Québec.

Un membre est réputé ne pas être indépendant :

- 1° S'il est à l'emploi de Santé Québec, s'il y exerce sa profession ou s'il a été à son emploi ou s'il a exercé sa profession au cours des trois années précédant la date de sa nomination;
- 2° S'il est à l'emploi du gouvernement ou d'un organisme du gouvernement au sens de l'article 4 de la Loi sur le vérificateur général (RLRQ, chapitre V-5.01);
- 3° Si un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction de Santé Québec.

Aux fins de l'application de cet article, est un membre de la famille immédiate d'une personne, son conjoint, son enfant et l'enfant de son conjoint, sa mère et son père ou l'un de ses parents, le conjoint de sa mère ou de son père ou de l'un de ses parents ainsi que le conjoint de son enfant ou de l'enfant de son conjoint.

Exigences relatives à la composition du CAE

- Le nombre de femmes au sein du CAE doit correspondre à une proportion d'au moins 40 % du nombre total de personnes qui en sont membres (article 135, LGSSSS);
- Le CAE doit comprendre au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination (article 136, LGSSSS);
- Lorsque le CA de Santé Québec procède à la nomination d'un membre du CAE, il doit tenir compte de la composition socioculturelle, ethnoculturelle, linguistique ou démographique de l'ensemble des usagers que cet établissement dessert. Il doit également s'assurer de la représentativité de la population des différentes parties du territoire desservi par cet établissement (article 142, LGSSSS);
- Le CAE doit comprendre au moins un membre qui, de l'avis du CA de Santé Québec, est représentatif de la diversité de la société québécoise. Lorsque, de l'avis du CA, les besoins sociosanitaires des communautés composant la population desservie par l'établissement le justifient, ce nombre de membres est porté à deux, dont un autochtone (article 137, LGSSSS);

Aux fins de l'application de ces exigences, est membre de la « diversité de la société québécoise » les groupes suivants : les membres de minorité visible, les membres de minorité ethnique, les personnes handicapées et les membres de la communauté lesbienne, gai, bisexuel, trans, queer et autre (LGBTQ+).

- Les membres du CAE désignent parmi ceux d'entre eux qui se qualifient comme membre indépendant un président et un vice-président. Leur mandat à ce titre est d'au plus quatre ans (article 147, LGSSSS).

Profil de compétences et d'expériences des membres du CAE

Le référentiel des profils de compétences et d'expériences des membres du CAE est un document de référence clé pour la création des CAE. Idéalement, les candidats proposés devraient couvrir les compétences recherchées de manière commune plutôt que de viser à retrouver ces compétences chez chaque individu. L'objectif est de couvrir un maximum de compétences collectivement, dans la mesure du possible.

Les compétences recherchées doivent permettre au CAE d'exercer les fonctions qui lui sont dévolues par la LGSSSS notamment :

- Être aviseur auprès du PDG et de Santé Québec;
- Assurer une liaison avec les communautés et organismes partenaires;
- Être le gardien de l'expérience patient;
- Orientation et stratégie en enseignement, recherche et innovation;
- Assurer le suivi des redditions de compte de différentes instances de l'établissement;
- Préserver le caractère culturel, historique, linguistique ou local (pour les établissements territoriaux).

Les membres des CAE doivent également avoir une connaissance minimale du fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux. Ils sont appelés à œuvrer dans un contexte de grande complexité basé sur un historique de fusions et d'intégrations d'une quinzaine d'années. De plus, les établissements de Santé Québec sont composés de plusieurs entités organisationnelles regroupant de multiples installations, professions et offrant à la population d'un territoire, de faible à forte densité de population, des services de santé et des services sociaux. Le tableau qui suit décrit les huit compétences attendues des membres d'un CAE d'un établissement de Santé Québec. Ces compétences sont regroupées sous deux entités : celles qui sont liées au savoir-être et celles qui sont liées au savoir-faire. Rappelons que l'objectif est de s'assurer d'une complémentarité des compétences entre les membres, à laquelle s'ajoutent d'autres compétences et expertises énumérées à l'article 133 de la LGSSSS, le cas échéant.

Tableau des compétences	
Savoir-être	Savoir-faire
Les compétences intrapersonnelles	Les compétences interpersonnelles
<p>La motivation : remplit les obligations découlant de son rôle de membre et témoigne de l'intérêt à servir la cause de l'organisation.</p> <p><i>Exemple : mets ses connaissances et ses compétences au service de l'organisation et contribue à l'avancement des travaux du CAE.</i></p>	<p>L'esprit d'équipe : s'intègre et collabore à la réalisation des objectifs établis, aux travaux et à leur avancement.</p> <p><i>Exemple : s'implique dans des comités et participe activement aux discussions.</i></p>
<p>La loyauté : est fidèle à ses engagements envers l'établissement et les usagers et s'acquitte de ses devoirs conformément aux attentes.</p> <p><i>Exemple : travaille dans le meilleur intérêt des usagers et de l'organisation.</i></p>	<p>L'écoute et la sensibilité : est attentif et disponible aux autres, à leur environnement et comprend leurs réalités propres.</p> <p><i>Exemple : s'intéresse à l'autre sans distinction ni discrimination pour comprendre son point de vue et intervient avec courtoisie auprès des autres.</i></p>
Les compétences cognitives	Les compétences fonctionnelles
<p>L'ouverture d'esprit : comprend et accepte des situations ou des opinions différentes et s'y adapte.</p> <p><i>Exemple : prend en considération les différents aspects d'une situation et est réceptif au point de vue des autres.</i></p>	<p>La vision : perçoit et projette l'organisation à moyen et à long terme en fonction des orientations.</p> <p><i>Exemple : comprend les réalités internes et externes de l'organisation. Saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation.</i></p>

Tableau des compétences	
Savoir-être	Savoir-faire
<p>Le sens de l'éthique : a une conduite conforme aux principes et aux règles de la morale et en tient compte dans les discussions et dans le processus de décision.</p> <p><i>Exemple : respecte, promeut les normes et les valeurs de l'organisation. Tient en compte les valeurs privilégiées par l'organisation dans les débats.</i></p>	<p>Le sens des responsabilités : assume ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de comptes.</p> <p><i>Exemple : s'implique dans les réunions et les comités notamment en prenant connaissance de la documentation fournie avant celles-ci.</i></p>

Les compétences et expertises exigées à l'article 133 de la LGSSSS

Le tableau qui suit décrit les compétences attendues pour les six membres du CAE occupant le siège prévu au paragraphe 3° de l'article 133 de la LGSSSS. Ces compétences doivent être atteintes collectivement au sein de ces six membres.

Expertise ou compétence	Expérience ou expertise recherchée
Expertise dans les organismes communautaires	Expérience et expertise significatives à titre de bénévole, d'employé ou d'administrateur d'organismes communautaires dans un domaine connexe au secteur de la santé et des services sociaux.
Expertise dans le milieu des affaires	Expérience et expertise significatives à titre de principal dirigeant d'une entreprise privée ou publique.
Compétence en gouvernance, en performance, en gestion de la qualité ou en éthique	<p>Expérience et expertise significatives à titre d'administrateur de CA. La personne doit notamment posséder un savoir-faire en matière de pratique et de règles de gouvernance.</p> <p><i>OU</i></p> <p>Expérience et expertise significatives en matière de processus d'amélioration continue, de la gestion et de la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique et de l'évaluation de la performance organisationnelle.</p> <p><i>OU</i></p> <p>Expérience et expertise significatives en matière d'identification, d'évaluation, de contrôle, d'atténuation et de suivi et d'établissement de rapports des risques pour l'organisation.</p> <p><i>OU</i></p> <p>Expérience et expertise significatives en matière de conduite éthique des affaires d'organisation publique.</p>
Compétence en gestion des risques, en finance ou en comptabilité	<p>Expérience et expertise significatives en matière de gestion des risques dans une organisation.</p> <p><i>OU</i></p> <p>Expérience et expertise significatives en matière d'analyse d'informations financières et de mesures de performance ainsi que de la mise en place de contrôle interne.</p>

Expertise ou compétence	Expérience ou expertise recherchée
Compétence en ressources humaines	Expérience et expertise significatives en matière de gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation du rendement et de la performance des dirigeants, la dotation, la rémunération, la mobilisation, le développement, les relations de travail et le développement organisationnel (gestion du changement).
Compétence en ressources immobilières ou informationnelles	Expérience et expertise significatives en matière de génie-conseil, d'architecture et dans le secteur de la construction. <i>OU</i> Expérience et expertise significatives en matière de système informationnel à titre de principal dirigeant des technologies de l'information, notamment en encadrant l'évolution numérique d'une organisation.

Autres compétences et expertises suggérées pour certains membres du CAE

Usager de l'établissement nommé par le CA de Santé Québec et désigné par le comité des usagers de l'établissement

Avoir l'intérêt des usagers à cœur dans ses actions et posséder une connaissance des rôles et responsabilités du comité des usagers de l'établissement.

Personne représentant le milieu de l'enseignement et de la recherche

Avoir une connaissance du milieu de l'enseignement et/ou de la recherche par exemple : comprendre le fonctionnement et les enjeux liés à l'enseignement, la formation et les stages dans les établissements ainsi que de comprendre le fonctionnement et les enjeux liés à la recherche dans les établissements.

Personne représentant le personnel et les autres personnes exerçant leurs activités au sein de l'établissement

Avoir une bonne connaissance de la réalité de l'établissement et l'intérêt tourné vers l'amélioration des services à la population.

Élus municipaux du territoire desservi par l'établissement

Avoir une bonne connaissance des besoins en matière de santé et de services sociaux des villes ou des municipalités qu'ils représentent.

Personne représentant des établissements territoriaux desservis par l'établissement autre que territorial

Être en mesure de connaître la réalité des établissements territoriaux, notamment par la connaissance des corridors de services et être capable de rapporter la vision de l'établissement autre que territorial aux établissements territoriaux.

Personne désignée par la ou les fondations de l'établissement

Avoir une connaissance des besoins de l'établissement et être en mesure de bien représenter la ou les fondations. La personne devra aussi, lorsqu'il y a plus d'une fondation, être en position pour faciliter la circulation de l'information auprès de celles-ci.