

PROFIL DE COMPÉTENCES ET D'EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

CORPORATION D'URGENCES-SANTÉ

1. Exigences générales quant à la composition du conseil d'administration en vertu de la Loi sur les services préhospitaliers d'urgence (RLRQ, chapitre S-6.2)

11 membres, nommés par le gouvernement :

- Dont le président et directeur général de la Corporation ;
- Dont un membre nommé après consultation de la Ville de Montréal, parmi les membres de son conseil ou parmi ses employés-cadres ;
- Dont un membre nommé après consultation de la Ville de Laval, parmi les membres de son conseil ou parmi ses employés-cadres ;
- Dont un membre nommé parmi les personnes ayant utilisé les services préhospitaliers d'urgence de la Corporation au cours des 12 mois précédant cette nomination et ayant manifesté son intérêt pour le poste à la suite d'une invitation générale par voie médiatique ;
- Dont un membre nommé après consultation des présidents-directeurs généraux des établissements publics qui exploitent un centre hospitalier dans le territoire desservi par la Corporation, parmi l'un d'entre eux ¹;
- Dont un membre nommé après consultation des établissements du territoire qui exploitent un centre hospitalier, parmi les coordonnateurs des salles d'urgence situées dans les installations maintenues par ces établissements ²;

1. Le paragraphe 4° de 91 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence* prévoit notamment qu'un membre est nommé après consultation de l'Association des hôpitaux du Québec, parmi les directeurs généraux des établissements qui exploitent les centres hospitaliers du territoire.

Cependant, les organismes représentant les établissements de santé et de services sociaux ayant cessé leurs activités et puisqu'aucun autre organisme représentant ces établissements n'a été constitué à ce jour, le gouvernement par le décret numéro 857-2018 du 20 juin 2018 a déterminé que, pour l'application de l'article 91 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence*, le membre visé par le paragraphe 4° de cet article soit nommé après consultation des présidents-directeurs généraux des établissements publics qui exploitent un centre hospitalier dans le territoire desservi par la Corporation d'urgences-santé.

2. Le paragraphe 5° de 91 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence* prévoit notamment qu'un membre est nommé après consultation de la direction des affaires médicales de chacune des agences du territoire, parmi les coordonnateurs des salles d'urgence situées dans les installations maintenues par les établissements qui exploitent les centres hospitaliers de ce territoire.

- Dont un membre nommé après consultation de la Société de l'assurance automobile du Québec ;
- Dont un membre nommé après consultation du Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval ³;
- Dont un membre nommé après consultation du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal ⁴;
- Dont un membre nommé après consultation des salariés de la Corporation ;
- Dont un membre nommé après consultation du milieu économique ou des affaires du territoire de la Corporation.

Cependant, l'article 2.3 du Règlement d'application de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* (chapitre O-7.2, r. 0.2) prévoit que, pour l'application de l'article 91 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence*, le membre visé par le paragraphe 5° de cet article est nommé après consultation des établissements du territoire qui exploitent un centre hospitalier, parmi les coordonnateurs des salles d'urgence situées dans les installations maintenues par ces établissements.

3. Le paragraphe 7° de 91 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence* prévoit notamment qu'un membre est nommé après consultation de de l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval.

Cependant, le premier alinéa de l'article 123 de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* (chapitre O-7.2, r. 0.2) prévoit notamment que, pour l'application de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence*, une référence à une agence est, dans tous les cas, une référence à un centre intégré de santé et de services sociaux. Or, en vertu des articles 6 et 7 ainsi que de l'annexe I de cette loi, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de Laval a succédé à l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval.

4. Le paragraphe 7° de 91 de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence* prévoit notamment qu'un membre est nommé après consultation de de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Cependant, le premier alinéa de l'article 123 de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* (chapitre O-7.2, r. 0.2) prévoit notamment que, pour l'application de la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence* (chapitre S-6.2), une référence à une agence est, dans tous les cas, une référence à un centre intégré de santé et de services sociaux. Or, en vertu des articles 6 et 7 ainsi que de l'annexe I de cette loi, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal a succédé à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. De plus, en vertu des lettres patentes supplémentaires émises par le Registraire des entreprises en date du 5 août 2015 sous le numéro 8870844303, le nom du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal a changé en celui de Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

2. Qualifications requises pour les membres du conseil d'administration de la Corporation d'urgences-santé

Il est essentiel que le conseil d'administration soit composé de personnes compétentes c'est-à-dire avec l'expérience de gérer un ensemble complexe face à de multiples contraintes. Chacun des membres doit, par une contribution particulière, enrichir le profil d'expérience et d'expertise recherchées. Ainsi de manière générale, dans le cadre de la nomination des membres du conseil d'administration de la Corporation d'urgences-santé, les compétences suivantes, lesquelles sont cumulables, devraient être respectées :

- gouvernance ou éthique ;
- gestion des risques ;
- finance et comptabilité ;
- ressources immobilières ;
- ressources informationnelles ;
- ressources humaines ;
- vérification ;
- performance ou gestion de la qualité ;
- soins cliniques d'urgence.

2.1 Critères liés aux compétences et à l'expérience recherchées

Le profil de compétence et d'expérience⁵ des membres du conseil d'administration (autre que le président et directeur général) se réfère à un ensemble de compétences que devraient posséder les candidats afin de pouvoir exercer adéquatement leur mandat en tant qu'administrateurs de la Corporation ou de membres d'un comité.

Ces capacités sont regroupées selon les classifications suivantes :

- A. Qualifications préalables requises de tous les membres ;
- B. Qualifications requises pour les besoins du conseil pris dans son ensemble.

⁵ Le profil de compétence proposé est inspiré et adapté de celui publié en mars 2017 par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) pour la nomination des administrateurs des conseils d'administration des Collèges d'enseignement général et professionnel (CÉGEP).

Les premières qualifications sont constituées des compétences et d'expertises communes à chaque administrateur.

Les secondes présentent de façon non exhaustive, celles que la Corporation recherche de manière à constituer une équipe d'administrateurs possédant des compétences de divers horizons professionnels et sectoriels.

Le profil de compétences et d'expérience des membres du conseil d'administration devrait s'appliquer à tous les membres du conseil, à l'exception de son président et directeur général qui devrait faire l'objet d'un profil de compétences et d'expérience distinct compte tenu des responsabilités différentes qui lui incombent.

Qualifications préalables requises de tous les membres

Compétence générale	Critères d'évaluation	Importance
<p>Vision</p>	<p>Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme. L'administrateur doit ainsi (1) comprendre les réalités internes et externes de l'organisation (2) lire et décoder l'environnement interne et externe de l'organisation (3) saisir les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation (4) posséder une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences (5) établir des liens entre les éléments de l'environnement interne et entre ceux de l'environnement externe.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>Pensée stratégique</p>	<p>La réflexion stratégique implique que l'administrateur est en mesure de reconnaître les enjeux auxquels fait face l'organisation en se fondant sur une bonne compréhension du contexte politique, économique et social dans lequel elle évolue. Le membre doit ainsi (1) occuper des fonctions de niveau stratégique (2) être capable d'anticiper les enjeux et leurs impacts sur la réalisation de la mission organisationnelle (3) reconnaître et comprendre les situations susceptibles de représenter un risque pour l'organisation (4) faire preuve d'une grande vigilance dans l'évaluation des dossiers soumis au CA.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>

Compétence générale	Critères d'évaluation	Importance
Indépendance d'esprit	Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes. L'administrateur doit ainsi (1) assumer ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme (2) exprimer librement sa pensée et ses idées (3) se faire une opinion sans parti pris ni préjugé (4) éviter de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux de son groupe d'intérêts.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Esprit d'analyse et synthèse	Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et en tirer des conclusions logiques. L'administrateur doit ainsi (1) rechercher l'information pertinente et saisir les occasions de l'obtenir (2) comprendre rapidement le contenu des documents portés à son attention (3) aller à l'essentiel des choses (4) faire la synthèse des éléments d'une situation (5) envisager et formuler des pistes de solution (6) saisir l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Critique et curieux	Savoir associer, remettre en cause, observer, expérimenter et collaborer. L'administrateur doit ainsi (1) relier des idées et des concepts de différents domaines de connaissance, chercher à connaître d'autres points de vue et (2) questionner pour préciser les idées et vérifier leur validité.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Jugement	Être en mesure de donner des conseils judicieux et réfléchis. L'administrateur doit être en mesure (1) d'analyser, de poser des questions pertinentes du point de vue stratégique, (2) de tenir compte du point de vue des diverses parties prenantes et (3) de comprendre les enjeux dans leur globalité tout en se penchant sur les questions sous-jacentes. Cela implique aussi que l'administrateur s'appuie sur des faits plutôt que sur des perceptions. Elle implique également que l'administrateur exerce ses responsabilités de manière impartiale. Il doit ainsi (1) faire preuve de discernement et d'un bon jugement (2) posséder un sens critique (3) apprécier avec justesse le sens et la portée des choses (4) faire preuve d'impartialité, de neutralité et d'un esprit non partisan dans ses interventions.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Compétence générale	Critères d'évaluation	Importance
Bon communicateur	Les compétences en communication impliquent que l'administrateur est en mesure d'exprimer clairement ses idées au sein du CA. Elle implique également que l'administrateur sait faciliter le dialogue en faisant preuve d'une bonne écoute. L'administrateur doit ainsi (1) promouvoir des échanges constructifs au sein du CA (2) être capable de se rallier à des points de vue différents (3) favoriser l'échange d'information entre les membres (4) exprimer clairement ses opinions et ses arguments (5) adapter son message aux personnes auxquelles il s'adresse (6) s'assurer de la bonne compréhension de son message par les autres (7) traiter de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Disponibilité et engagement	Se consacrer à la réalisation de son mandat et y mettre le temps et l'énergie requis. Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de comptes. L'administrateur doit ainsi (1) être disponible pour participer aux rencontres du conseil et de ses comités (2) prendre connaissance de la documentation remise pour chaque rencontre du conseil ou de ses comités (3) s'impliquer dans les réunions du conseil et des comités (4) être assidu aux réunions (5) accomplir les tâches demandées dans les délais impartis (6) assumer les conséquences de ses actions et de ses décisions (7) mettre ses connaissances, ses compétences et ses expériences au service du conseil et de ses comités.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Qualifications requises pour les besoins du conseil pris dans son ensemble

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
Connaissance du milieu de la santé	L'administrateur doit (1) avoir une connaissance approfondie des acteurs du milieu hospitalier et préhospitalier. (2) Comprendre le développement du réseau de la santé, les tendances et les questions émergentes. (3) Se tenir bien au fait des développements récents dans le secteur des soins cliniques d'urgence qui pourraient avoir une incidence sur les plans opérationnels et stratégiques de l'organisation.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
<p>Comptabilité et finance</p>	<p>Expérience et compréhension de la comptabilité financière, de la présentation de l'information financière et des PCGR canadiens / normes internationales d'information financière et/ou expérience des contrôles des risques internes, en évaluation des risques, en gestion et/ou en communication des risques ou compréhension de ceux-ci.</p> <p>Être membre en règle de l'ordre professionnel de comptables. Exercer depuis au moins 10 ans au sein d'une grande entreprise.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>Ressources humaines</p>	<p>Posséder une vaste expérience à un poste de direction dans la gestion des ressources humaines au sein d'une grande société impliquant la détermination des stratégies de ressources humaines visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise, l'embauche, la formation et la fidélisation des ressources appropriées ainsi que l'établissement des principes et des politiques de planification de la relève et de rémunération.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>Connaissance de la gestion publique</p>	<p>Posséder une connaissance des particularités de la gestion publique à titre de cadre dans une moyenne ou grande organisation. Posséder une formation de 2e cycle en administration publique ou en gestion.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>Gestions des opérations</p>	<p>Posséder une vaste expérience à titre de cadre supérieur, au niveau des opérations, dans une moyenne ou grande société, notamment au niveau de la gestion de l'approvisionnement.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>Gestion de PME</p>	<p>Posséder une vaste expérience à titre de chef de la direction ou de cadre supérieur d'une société ouverte, d'une PME ou d'une organisation à but non lucratif de moyenne ou grande taille.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>Gestion des risques</p>	<p>Posséder une vaste expérience à titre de cadre supérieur nécessitant de comprendre les risques inhérents aux grandes organisations complexes et d'intégrer la gestion du risque aux mécanismes de planification, de prise de décisions et de présentation de rapports.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p>T.I.</p>	<p>Posséder une expérience à titre de cadre supérieur, au sein d'une grande ou moyenne société, dans le domaine des technologies de l'information, notamment au niveau du développement d'architecture informatique.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
Gouvernance	Posséder une expérience ayant mené à la compréhension des exigences d'une bonne régie d'entreprise habituellement acquise à titre de cadre supérieur ou d'administrateur d'une société. Expérience appuyée par l'intermédiaire de formations reconnues dans ce domaine. Expérience antérieure comme membre d'un conseil d'administration d'une société ouverte, d'une PME ou d'une organisation à but non lucratif de moyenne ou grande taille.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Planification stratégique	Posséder une vaste expérience, à titre de cadre supérieur au sein d'une grande entreprise ou d'une grande PME, au niveau de la gestion et de la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

2.2 Critères liés au profil démographique

- Parité entre les hommes et les femmes ;
- Au moins un membre doit être issu des communautés ethnoculturelles ;
- Au moins un membre doit être issu des communautés autochtones ou anglophones ;
- Au moins un membre doit avoir 35 ans ou moins au moment de sa nomination.

3. Profils spécifiques

Selon les besoins de la Corporation d'urgences-santé, le conseil d'administration pourra soumettre, le cas échéant, des profils de compétence et d'expérience plus spécifiques aux postes devant être comblés de temps à autre, sous réserve des dispositions de sa loi constitutive.

2 décembre 2020