

**PROFIL DE COMPÉTENCES ET D'EXPÉRIENCE DES MEMBRES
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AUTRES QUE LE PRÉSIDENT
DE CELUI-CI ET LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
(prévu à l'article 3.1 de la *Loi sur
la gouvernance des sociétés d'État*)**

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)

12 membres nommés par le gouvernement. Le conseil est composé des membres suivants :

- 1° le président-directeur général;
- 2° le président du conseil d'administration;
- 3° un membre nommé parmi les présidents-directeurs généraux d'un établissement local;
- 4° un membre nommé parmi les médecins responsables d'une salle d'urgence locale ou qui en dirigent ou en coordonnent les activités;
- 5° un membre nommé parmi les salariés de la Corporation;
- 6° un membre nommé parmi les personnes ayant utilisé les services de la Corporation au cours des 48 mois précédant leur nomination;
- 7° un membre possédant une expérience du milieu municipal local;
- 8° un membre possédant une expérience du milieu des affaires local;
- 9° un membre possédant des compétences en mesure d'urgence et sécurité civile;
- 10° un membre possédant des compétences en audit;
- 11° un membre possédant des compétences en gouvernance et gestion des risques;
- 12° un membre possédant des compétences en gestion des ressources humaines. »

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 compétences et d'expérience¹ des membres du conseil d'administration (autre que le président-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

¹ 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’expériences 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

Compétences générales	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>

Compétences générales	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 connaissances, 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"/>

Compétences générales	Critères d'évaluation	Importance
<p align="center">Bon communicateur</p>	<p>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.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>
<p align="center">Disponibilité et engagement</p>	<p>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 compte. 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.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>

Qualifications requises pour les besoins du conseil pris dans son ensemble

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
<p align="center">Connaissance du milieu de la santé</p>	<p>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.</p>	<p>Haute <input type="checkbox"/></p> <p>Moyenne <input type="checkbox"/></p> <p>Faible <input type="checkbox"/></p>

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
Comptabilité et finance	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Ressources humaines	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Connaissance de la gestion publique	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Gestions des opérations	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Gestion de PME	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Gestion des risques	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
T.I.	<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>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

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 prévus à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État

- Au moins 40 % du nombre total de personnes qui en sont membres doivent être des femmes ;
- Au moins un membre doit, de l'avis du gouvernement, être représentatif de la diversité de la société québécoise ;
- Au moins un membre doit avoir 35 ans ou moins au moment de sa nomination.
- Au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants.
- Au moins un des membres du comité doit être membre de l'ordre professionnel de comptables mentionné au Code des professions (chapitre C-26).

3. Profils spécifiques

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

Grille de concordance entre le profil de compétences et d'expérience et la composition du conseil d'administration de la Corporation d'urgences-santé.

Nom du membre	Fonction	IND	MUN	AFF	U	PDG	CSU	MUSC	AUD	GOUV	GR	RH	CF	GP	GO	PME	TI	PS	H	F	D	J	C	
	PCA																							
	PDG-CUS																							
	PDG																							
	CSU																							
	Salarié CUS																							
	U																							
	MUN																							
	AFF																							
	MUSC																							
	AUD																							
	GOUV & GR																							
	RH																							

Légende

Acronyme	Signification	Statut de l'élément du profil
MUN	Milieu municipal local	Obligatoire LSPU
AFF	Milieu affaires local	Obligatoire LSPU
U	Usager	Obligatoire LSPU
PDG	PDG d'un établissement de santé du territoire de la CUS	Obligatoire LSPU
CSU	Médecin responsable salle d'urgence	Obligatoire LSPU
PCA	Président du conseil d'administration	Obligatoire LSPU
MUSC	Mesures d'urgence et sécurité civile	Obligatoire LSPU
AUD	Audit	Obligatoire LSPU
GOUV	Gouvernance	Obligatoire LSPU + Profil de compétences
GR	Gestion de risques	Obligatoire LSPU + Profil de compétences
RH	Ressources humaines	Obligatoire LSPU + Profil de compétences
CF	Comptabilité et finances	Selon profil de compétences
GP	Connaissance de la gestion publique	Selon profil de compétences
GO	Gestions des opérations	Selon profil de compétences
PME	Gestion de PME	Selon profil de compétences

Acronyme	Signification	Statut de l'élément du profil
TI	Technologies de l'information	Selon profil de compétences
PS	Planification stratégique	Selon profil de compétences
H	Homme	Parité obligatoire LGSE
F	Femme	Parité obligatoire LGSE
D	Diversité de la société	Obligatoire LGSE
J	Jeune 35 ans ou moins	Obligatoire LGSE
C	Ordre professionnel de comptables	Obligatoire LGSE
IND	Indépendant	2/3 obligatoire LGSE
LSPU	Loi sur les services préhospitaliers d'urgence	RLRQ, chapitre S-6.2
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	RLRQ, chapitre G-1.02