



Profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration

Révisé et adopté par le conseil d'administration
Le 28 mars 2018
Résolution n° CA-526-18-18

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
1. OBJET	4
2. PORTÉE	4
3. RESPONSABILITÉS DES MEMBRES	4
4. LE PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE	5
4.1. Axe 1 – Compétences générales individuelles nécessaires	5
4.2. Axe 2 – Compétences collectives spécifiques à la Régie et expériences professionnelles	10
4.3. Axe 2 – Compétences collectives complémentaires	12
5. ENTRÉE EN VIGUEUR	12
ANNEXE 1 – CADRE LÉGISLATIF	13
ANNEXE 2 – CARTE HEURISTIQUE	14

Profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration de la Régie de l'assurance maladie du Québec

En vertu de la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec (R.L.R.Q., chapitre R-5) (ci-après nommée LRAMQ), la Régie est administrée par un conseil d'administration composé de quinze membres, lesquels sont nommés par le gouvernement. Le conseil d'administration de la Régie joue un rôle clé dans le pilotage stratégique de l'organisation et dans la surveillance de sa gestion. Le conseil d'administration est notamment responsable d'établir les orientations stratégiques de la Régie, de s'assurer de leur mise en application et de s'enquérir de toute question qu'il juge importante. Il doit par ailleurs s'acquitter de ses responsabilités en tenant compte du contexte dans lequel évoluent la Régie et l'administration publique en général.

Conformément à l'article 27 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (R.L.R.Q., chapitre G-1.02) (ci-après nommée LGSE), le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines (CGERH) a notamment pour fonction d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration.

CONTEXTE

À l'instar de nombreux États, l'administration publique québécoise doit évoluer dans un contexte de grande mouvance tout en assurant la pérennité des services qu'elle offre aux citoyens. De ce fait, les organisations publiques doivent réaliser leur mission de façon efficace, transparente, intègre et efficiente, dans un contexte économique et sociétal qui impose de nouvelles façons de faire et de repenser la gestion de l'État et des services gouvernementaux. Or, en raison de son historique, son interface politico-administrative ainsi que ses diverses composantes administratives, organisationnelles, opérationnelles et humaines, la fonction publique constitue un environnement complexe.

De plus, l'essor de nouvelles technologies et de nouveaux moyens de communication offre de plus en plus de possibilités accrues de diffusion de l'information et, de ce fait, engendre une augmentation des attentes des citoyens, notamment quant à la transparence de la gestion de l'État. Conséquemment, l'appareil gouvernemental doit sans cesse améliorer ses façons de faire afin de conjuguer le resserrement des dépenses et la réduction des effectifs avec une demande toujours croissante de services de la part des citoyens.¹

S'inscrivant dans cette mouvance, la mission de la Régie s'est quant à elle transformée significativement depuis sa création en 1969, et ce, à plusieurs niveaux, entraînant une croissance et une complexification de ses opérations. Les membres du conseil d'administration de la Régie doivent donc constamment tenir compte de l'émergence de nouveaux enjeux et s'investir dans une démarche continue de réflexion visant à circonscrire les impacts, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs stratégiques qui doivent guider les actions de l'organisation dans un contexte sociétal et gouvernemental de plus en plus complexe et changeant. C'est dans ce contexte que le présent profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration de la Régie précise de manière formelle les habiletés recherchées chez les administrateurs. Il constitue, en ce sens, un outil de bonne gouvernance. Il permet en outre à la Régie d'orienter le gouvernement dans la nomination de nouveaux membres en lui signifiant les compétences susceptibles de préserver, de renforcer et d'accroître la performance du conseil.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Cadre de référence : La gestion du changement*, Gouvernement du Québec, 2015, 20 p.

1. OBJET

En vertu de l'article sept de la LRAMQ (annexe 1), les membres du conseil d'administration, autre que sa présidence, sont nommés par le gouvernement en tenant compte de profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil.

Le présent document s'appuie sur le *Profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration de la Régie* de 2007, sa révision réalisée en 2010 et sa reconduction en 2012 de même que sur les travaux de consultation réalisés par le Secrétariat général de la Régie en 2013. Cette révision prend également appui sur différents documents de référence, dont le guide de référence réalisé en 2007 par l'École nationale d'administration publique (ENAP) et intitulé *Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration : pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État*.

2. PORTÉE

Le profil de compétence et d'expérience réfère à un ensemble d'habiletés, de savoir-faire et de savoir-être que devraient maîtriser les administrateurs afin de pouvoir exercer adéquatement les responsabilités qui leur incombent. Les compétences figurant dans le profil correspondent à des attentes signifiées et à des exigences que le conseil d'administration présente pour que les membres puissent se qualifier à ce titre. Le profil permet de préciser les compétences et expériences recherchées de la part de chacun des membres à titre individuel, mais aussi de déterminer, dans un souci de complémentarité, celles que devrait maîtriser le conseil dans son ensemble. La maîtrise de compétences et de qualités particulières est nécessaire au sein du conseil d'administration afin de lui permettre d'assumer efficacement son rôle et ses responsabilités.

Le *Profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration de la Régie* s'applique à la nomination de tous les membres du conseil, à l'exception de la présidence du conseil et de la présidence et direction générale de la Régie. Le profil consiste en un cadre de référence dont l'utilisation sera réservée aux fins de la nomination des candidats à un poste de membre du conseil d'administration.

3. RESPONSABILITÉS DES MEMBRES

En vertu de la nature et de l'étendue des fonctions dévolues au conseil d'administration de la Régie, les administrateurs sont tenus d'accomplir leur mandat avec prudence, diligence, honnêteté, transparence et loyauté.

L'obligation de prudence et de diligence requiert pour chaque administrateur d'être présent à chaque réunion du conseil ou du comité auquel il siège, de consacrer le temps nécessaire à la préparation de chaque réunion, de s'assurer de disposer de l'information suffisante avant que ne soit rendue une décision du conseil, de faire part à la présidence du conseil ou d'un comité de toute entrave à sa contribution ou de tout conflit d'intérêts pouvant affecter le cours des échanges, de participer activement aux discussions et de s'assurer que les procès-verbaux reflètent adéquatement les résolutions adoptées et les discussions entourant chacune d'elles.

L'obligation d'honnêteté, de transparence et de loyauté implique que le membre du conseil d'administration a pour premier objectif l'intérêt supérieur de la Régie en tenant compte des enjeux présents. Cette obligation implique que l'administrateur agit dans le seul intérêt de l'organisation et non de groupes représentatifs d'un milieu en particulier tout en s'assurant cependant de présenter, lorsque nécessaire, les enjeux relatifs aux groupes qu'il représente lors des échanges au conseil d'administration.

4. LE PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE

Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration s'articule autour de deux axes, soit les **compétences dites « individuelles »**, c'est-à-dire les compétences maîtrisées individuellement par chacun des membres et les **compétences dites « collectives »**, c'est-à-dire l'ensemble des compétences que doit maîtriser collectivement le conseil.

Selon chacun des axes, les compétences retenues par la Régie pour le profil de compétences des membres du conseil d'administration sont présentées sous trois catégories soit :

AXE 1 Compétences individuelles	AXE 2 Compétences collectives
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences générales nécessaires à maîtriser par chacun des membres du conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences spécifiques à la Régie et expériences professionnelles que doit maîtriser le conseil • Compétences complémentaires que doit maîtriser le conseil

L'annexe 2 du présent document présente la carte heuristique du profil de compétence et d'expérience.

4.1. Axe 1 – Compétences générales individuelles nécessaires

Les compétences générales nécessaires à maîtriser sont les compétences de base et les habiletés que tous les membres du conseil doivent individuellement maîtriser ou développer. Elles relèvent du savoir-être et au savoir-faire de l'administrateur et s'inscrivent comme suit :

- Sens de l'éthique, intégrité et transparence
- Réflexion stratégique et sens politique
- Sens de l'État et connaissance de l'administration publique
- Leadership dans son domaine d'expertise
- Communication
- Connaissance de l'environnement organisationnel et des parties prenantes

(i) Sens de l'éthique, intégrité et transparence

En acceptant d'agir à titre d'administrateur public au sein du conseil d'administration de la Régie, les membres acceptent de concourir à une gestion qui répond à des critères exigeants d'éthique, de transparence et d'intégrité « de façon à renforcer la confiance du public envers l'administration publique et à répondre pleinement à ses attentes.² » Puisque l'éthique implique que l'on fonde son raisonnement sur des valeurs, les administrateurs doivent conséquemment faire preuve d'une éthique qui tient compte de la mission de la Régie et qui s'inspire des valeurs de l'administration publique québécoise telle qu'énoncée par la *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise*.³

Plus spécifiquement, le sens de l'éthique implique que l'administrateur se comporte de manière conforme aux valeurs et principes éthiques qui sont applicables en vertu de ses fonctions. Il suppose que l'administrateur sache reconnaître les conflits de valeurs et les risques éthiques sous-jacents à l'exercice de certaines de ses fonctions ou aux processus décisionnels auxquels il participe. Pour ce faire, il prend appui sur ses propres valeurs ainsi que sur les valeurs de l'administration publique et organisationnelles afin qu'elles le guident dans sa prise de décision. Enfin, il donne l'exemple au sein du conseil par ses actions et ses apports aux discussions afin que le conseil adopte en tout temps une conduite éthique.

À cet égard, le membre :

- respecte le Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Régie;
- tient compte des valeurs de la Régie et de l'administration publique dans l'exercice de ses fonctions;
- cherche à rendre des décisions justes fondées sur une connaissance adéquate de tous les enjeux en présence.

Par ailleurs, le sens de l'éthique fait appel à l'intégrité de la personne, au sens des valeurs de l'individu et de l'importance qu'il accorde à la transparence dans l'exercice de ses fonctions. En fait, l'intégrité se situe au cœur des valeurs qui doivent guider l'administrateur de la Régie dans l'exercice de ses fonctions. L'intégrité implique que l'administrateur fasse prévaloir les intérêts de l'organisation et de la population, se comporte avec probité et honnêteté et valorise une conduite exemplaire.

À cet égard, le membre :

- évite de se servir de son statut pour en tirer un avantage ou pour favoriser quelqu'un;
- utilise les informations aux seules fins qui sont prévues;
- évite toute situation où il serait redevable.

² Site du ministère du Conseil exécutif, *L'Éthique des administrateurs publics (dépliant)*, [En ligne] <https://www.mce.gouv.qc.ca/documents/emplois-superieurs/ethique-administratrices-administrateurs-publics.pdf>, (consulté le 21 décembre 2017).

³ Régie de l'assurance maladie du Québec, *Interrelation entre l'exercice de la gouvernance de la Régie et l'environnement gouvernemental – Volet 1 (document interne)*, 2018, p. 22.

Enfin, faire preuve de transparence dans l'exercice de ses fonctions implique que l'administrateur de la Régie démontre une grande rigueur et un jugement éclairé dans l'analyse des dossiers soumis au conseil, et qu'il sait reconnaître une situation dérogeant aux valeurs de la Régie et de l'administration publique et apporter les actions appropriées. Faire preuve de transparence implique également que l'administrateur exerce ses responsabilités de manière impartiale tout en demeurant fidèle aux valeurs de la Régie et de l'administration publique en s'assurant de diffuser de manière proactive l'information pertinente pour le citoyen.

À cet égard, le membre :

- fait preuve de discernement et d'un jugement éclairé;
- possède un sens critique;
- démontre de la neutralité et de la non-partisannerie dans ses interventions.

(ii) Réflexion stratégique et sens politique

La réflexion stratégique implique que l'administrateur est en mesure de reconnaître les enjeux auxquels fait face l'organisation en se fondant sur une grande compréhension du contexte politique, économique et social dans lequel elle évolue. De plus, le sens politique réfère à la capacité de percevoir les règles informelles et les forces en présence ainsi que les objectifs recherchés par les parties prenantes en synergie avec ceux de l'organisation.⁴

À cet égard, le membre :

- a occupé des fonctions de niveau stratégique et a expérimenté des situations, des contextes ou des fonctions nécessitant une évaluation stratégique des faits et des enjeux en découlant;
- démontre de la rigueur dans l'analyse et le traitement des dossiers qui sont soumis au conseil d'administration ainsi que la capacité d'anticiper les enjeux et leurs impacts sur la réalisation de la mission organisationnelle, et ce, à court, moyen et long terme;
- démontre une capacité à comprendre et à interpréter les enjeux politiques liés aux dossiers soumis à son attention et possède, à cet égard, un excellent sens de l'État;
- reconnaît et comprend les situations susceptibles de représenter un risque pour l'organisation;
- fait preuve de discernement pour identifier tous les enjeux et les risques parmi les dossiers soumis au conseil;
- est en mesure d'appréhender les opportunités pour l'organisation.

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Gouvernement du Québec, 2012, [En ligne] https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competchances.pdf, 28 p.

(iii) Sens de l'État et connaissance de l'administration publique

Le sens de l'État réfère à « la capacité de s'engager au service de l'intérêt public⁵ ». L'administrateur siège au sein d'un conseil d'une organisation dont la mission est d'intérêt public et qui peut avoir des impacts importants et directs sur la population et le patrimoine collectif. « Il doit concilier des intérêts multiples et veiller au bien commun.⁶ ».

Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor définit le sens de l'État comme une compétence essentielle que doit détenir tout employé de l'État, quelle que soit sa fonction. Par cette compétence, l'employé considère « prioritairement l'intérêt collectif et le bien commun dans l'action gouvernementale⁷ ». En toutes circonstances, l'employé de l'État doit faire preuve de transparence, de rigueur et de jugement dans l'application des lois, programmes et règlements, dans les décisions qu'il prend et dans les actions qu'il pose, et ce, dans l'intérêt de l'État et de la population. Il doit placer le bien commun et le service aux citoyens au centre de ses décisions.

Afin d'être en mesure de démontrer et de développer un sens de l'État et du service public, l'administrateur doit comprendre le fonctionnement de l'administration publique québécoise et le contexte sociétal, administratif, juridique et financier dans lequel s'inscrit la Régie. Il doit aussi connaître les politiques publiques pertinentes aux domaines d'intervention de la Régie ainsi que les objectifs gouvernementaux en ces matières afin de mesurer les impacts des décisions à prendre sur les enjeux de sociétés. Il doit par ailleurs démontrer un désir d'accroître ses connaissances afin de renforcer sa connaissance de l'appareil gouvernemental. À cet égard, il est de sa responsabilité de communiquer ses besoins à la Régie afin d'accroître ses connaissances en ce domaine.

À cet égard, le membre :

- démontre un intérêt pour le fonctionnement de l'appareil public, les politiques publiques et les objectifs gouvernementaux dans les matières qui interpellent la Régie;
- démontre un intérêt marqué pour le sens du service public et intègre les valeurs et principes de l'administration publique dans ses comportements et décisions;
- possède une expérience pertinente lui ayant permis de se familiariser avec l'administration publique, son mode de fonctionnement ou son cadre juridique et financier.

⁵ Ministère du Conseil exécutif – Secrétariat aux emplois supérieurs, *Profil de compétences, Titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion*, Gouvernement du Québec, version révisée en novembre 2014, [En ligne] <https://www.mce.gouv.qc.ca/documents/profil-competences-tes.pdf>, p. 8.

⁶ Loc. cit.

⁷ Site du Secrétariat du Conseil du trésor, *Valeurs organisationnelles*, [En ligne] <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/secretariat/valeurs-organisationnelles/>, (consulté le 15 février 2018).

(iv) Leadership dans son domaine d'expertise

Le leadership réfère à « la capacité d'énoncer une vision porteuse, d'orienter stratégiquement les actions et de susciter une adhésion forte.⁸ » De plus, par un leadership fort, l'administrateur exerce ses fonctions de manière proactive et apporte une contribution significative dans le traitement des dossiers soumis au conseil. Il est en mesure d'encourager la synergie entre les membres afin de soutenir la collaboration et la mobilisation des membres en soutenant l'adhésion du conseil à des objectifs communs.

À cet égard, le membre :

- a démontré son leadership au sein de son domaine professionnel et est reconnu comme un leader par ses pairs;
- suscite l'adhésion des parties prenantes aux objectifs visés;
- se sert de ses connaissances et de son expérience pour bonifier les débats et le processus décisionnel du Conseil.

(v) Communication

Les compétences en communication impliquent que l'administrateur est capable d'exprimer clairement ses idées au sein du conseil. Dans ces échanges, il est en mesure de favoriser le dialogue en faisant preuve d'une écoute active en cherchant à comprendre les propos et questionnements de chacun des interlocuteurs et contribue aux discussions, échanges et débats au sein du conseil de manière significative, constructive et mobilisatrice.⁹ Il démontre également un bon niveau de savoir être et d'intelligence émotionnelle et sait, en ce sens, s'adapter plus rapidement aux changements organisationnels en démontrant de la flexibilité et en choisissant notamment le niveau de communication approprié à la situation.¹⁰

À cet égard, le membre :

- promeut des échanges constructifs au sein du conseil;
- possède une expérience professionnelle ayant exigé de transiger avec des interlocuteurs provenant d'une diversité de milieux;
- respecte et encourage les opinions divergentes dans le but d'élargir la vision du conseil et favoriser la prise de décision éclairée;
- favorise l'échange d'information entre les membres.

(vi) Connaissance de l'environnement organisationnel et des parties prenantes

L'administrateur de la Régie possède une bonne connaissance de l'environnement organisationnel général dans lequel évolue la Régie et comprend la culture de l'organisation de même que son fonctionnement.

⁸ Ministère du Conseil exécutif – Secrétariat aux emplois supérieurs, op. cit., p. 10.

⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Gouvernement du Québec, 2012, [En ligne] https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/referentiel_competerences.pdf, p. 24.

¹⁰ L'intelligence émotionnelle peut être définie comme « (...) notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relations avec autrui ». Tiré de Goleman, Daniel, *Working with emotional intelligence*, Bloomsbury Publishing, Londres, 1999, 383 p.

À cet égard, le membre :

- possède une bonne compréhension des enjeux en matière de santé et de services sociaux au Québec;
- partage ses connaissances avec les autres membres du conseil en leur apportant des informations pertinentes.

L'administrateur de la Régie possède par ailleurs une connaissance des parties prenantes, soit le réseau de la santé et des services sociaux et ses usagers, les ordres professionnels, associations et fédérations du domaine de la santé ainsi que le milieu des affaires et associatif.

À cet égard, le membre :

- possède une expérience lui ayant permis de se familiariser avec la nature, le fonctionnement et les objectifs de certaines des parties prenantes;
- démontre sa capacité à comprendre les enjeux propres à ces parties prenantes.

4.2. Axe 2 – Compétences collectives spécifiques à la Régie et expériences professionnelles

D'entrée de jeu, il importe de préciser que les compétences spécifiques traduisent une combinaison de connaissances et d'expériences collectives détenues par le conseil d'administration. Ainsi, outre les compétences générales que doit maîtriser chacun des administrateurs de la Régie, le conseil d'administration doit disposer collectivement d'une combinaison de compétences et de connaissances spécifiques ainsi que d'expériences professionnelles pertinentes à la Régie afin de s'acquitter efficacement de son mandat. Les compétences spécifiques, exercées collectivement par le conseil, sont, de ce fait, liées aux connaissances, aux compétences et à l'expérience spécifiques de certains des membres du conseil. À ce titre, l'article sept de la LRAMQ prévoit déjà une certaine représentativité de perspectives au sein du conseil. Cet article précise les milieux desquels proviennent les membres du conseil ou encore les milieux qui doivent être consultés en vue de la nomination des membres (voir annexe 1).

Par ailleurs, la valorisation de la diversité au sens large au sein d'un conseil d'administration s'avère bénéfique. Ainsi, une composition diversifiée peut favoriser une meilleure prise de décision lorsque différents modes de pensées sont partagés entre les membres. Elle permet également à un plus grand bassin de personnes d'aspirer aux postes de membres du conseil, à condition que celles-ci respectent les critères et obligations afférents, et de démontrer l'engagement de l'organisation à promouvoir des valeurs et une éthique d'inclusion sociale¹¹. La valorisation de la diversité au sein du conseil d'administration de la Régie est donc garante de la représentativité d'un plus grand nombre de points de vue.

Innovation, développement durable et responsabilité sociale

En plus des secteurs présentés à l'article 7 de la LRAMQ, il est important de tenir compte des éléments du contexte sociétal au sein duquel évolue la Régie dans le choix des compétences spécifiques à retenir. En outre, l'évolution de bon nombre d'organisations, dont la Régie, impose d'innover en tenant compte du contexte et de faire preuve de créativité pour ce faire : « une

¹¹ Watson, Elisabeth, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace*, Comptables professionnels agréés, Canada, 2015, p. 24.

innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme¹² ». À ce titre, l'innovation devient une compétence spécifique que le Conseil doit privilégier afin d'être en mesure d'évaluer de façon optimale la dimension de gestion de changement des projets qui lui sont soumis.

Par ailleurs, pour répondre à l'obligation découlant de l'article 17 de la Loi sur le développement durable (R.L.R.Q., chapitre D-8.1.1), la Régie s'est dotée d'un Plan d'action de développement durable 2015-2020 qui regroupe des actions à portée sociale en lien avec sa mission. L'organisation a par le fait même choisi de considérer des préoccupations sociales, environnementales et économiques à travers ses valeurs, sa culture, sa prise de décisions, ses stratégies et ses activités.

Enfin, la Régie s'est engagée publiquement à travers son Plan stratégique 2017-2021 à promouvoir l'engagement en matière de responsabilité sociale et confirme donc l'importance qu'elle compte y accorder durant les prochaines années. Dans cette optique, le conseil d'administration doit savoir agir « de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société »¹³ et ainsi traduire la responsabilité assumée d'une organisation consciente des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement.

Ainsi, compte tenu du mandat et des responsabilités du conseil d'administration et de ses trois comités, des obligations de la LRAMQ et considérant l'ensemble des sujets peuvent être soumis aux administrateurs de même que les enjeux liés au contexte au sein duquel évolue la Régie, les connaissances, compétences et expériences collectives du conseil d'administration doivent couvrir les domaines clés suivants¹⁴ :

- Actuariat
- Droit
- Comptabilité et finance¹⁵
- Éthique
- Planification stratégique
- Gestion des ressources financières
- Gestion des risques
- Gestion des ressources humaines
- Gouvernance
- Système de santé du Québec
- Technologies de l'information et des communications
- Innovation
- Développement durable et responsabilité sociale

¹² OCDE/Eurostat, *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, Éditions OCDE, Paris, 2005, [En ligne] <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013124-fr>, p. 60.

¹³ Site de l'Organisation internationale de normalisation, ISO 26 000, [En ligne] <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> (consulté le 15 février 2018).

¹⁴ Régie de l'assurance maladie du Québec, *Profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration*, Gouvernement du Québec, 2007, 2012, 7 p.

¹⁵ Le comité de vérification afférent au conseil d'administration doit compter parmi ses membres des personnes ayant une compétence en matière comptable ou financière. Au moins un des membres du comité doit être membre de l'ordre professionnel de comptables mentionné au Code des professions (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, R.L.R.Q., chapitre C-26, article 23).

4.3. Axe 2 – Compétences collectives complémentaires

Les compétences complémentaires sont composées de connaissances ou d'habiletés souhaitables identifiées lors de précédents exercices d'élaboration de profils de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration. Elles permettent de rehausser l'expérience collective du conseil d'administration en apportant un éclairage différent sur les problématiques soulevées. Les compétences complémentaires sont des caractéristiques qui appuient les fonctions des membres du conseil, soutiennent l'exercice de leurs responsabilités et qui, en ce sens, viennent renforcer la gouvernance. L'acquisition de ces trois compétences s'inscrit au chapitre de la performance collective du conseil.

Les compétences complémentaires sont :

- La détention du titre d'administrateur de société certifié (ASC) par un ou plusieurs membres du conseil;
- L'expérience antérieure ou actuelle au sein de conseils d'administration;
- La connaissance du milieu communautaire, soit par l'implication au sein d'organismes communautaires ou toute autre expérience pertinente qui permet de renforcer la connaissance de ce réseau

5. ENTRÉE EN VIGUEUR

Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration entre en vigueur à la date de son adoption par le conseil d'administration, soit le 28 mars 2018. Le Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines (CGERH) est chargé de la mise à jour du profil de compétence et d'expérience.

Annexe 1 – Cadre législatif

Article 7 de la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec (R.L.R.Q., chapitre R-5)

7. La Régie est administrée par un conseil d'administration composé de 15 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général. Au moins huit de ces membres, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants.

Le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil. Ces membres sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans et se répartissent comme suit :

1. deux sont nommés après consultation d'organismes représentatifs du milieu des affaires;
2. un est nommé après consultation d'organismes représentatifs du milieu du travail;
3. deux sont nommés après consultation d'organismes représentatifs des usagers des services de santé;
4. trois sont nommés parmi les professionnels de la santé au sens de la Loi sur l'assurance maladie (chapitre A-29), dont un médecin omnipraticien et un médecin spécialiste, après consultation de chaque organisme représentatif ayant conclu une entente en application de cette loi;
5. deux sont nommés après consultation des ordres professionnels du domaine de la santé;
6. deux sont nommés parmi les membres du conseil d'administration d'un établissement ou d'une agence visé à la Loi sur les services de santé et les services sociaux;
7. un est nommé parmi les fonctionnaires du gouvernement ou de ses organismes.

Annexe 2 – Carte heuristique

Profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration Régie de l'assurance maladie du Québec

