



# PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE

Conseil d'administration de l'Institut  
national d'excellence en santé et en  
services sociaux (INESSS)

Avril 2023

# TABLE DES MATIERES

<b>PRÉAMBULE.....</b>	<b>1</b>
<b>LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'INESSS.....</b>	<b>2</b>
COMPOSITION .....	2
RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	2
COMITÉS .....	3
<i>Comité de gouvernance et d'éthique.....</i>	<i>3</i>
<i>Comité des ressources humaines.....</i>	<i>4</i>
<i>Comité d'audit et de finances.....</i>	<i>4</i>
<i>Comité science et données.....</i>	<i>5</i>
RÈGLES RELATIVES AUX MEMBRES .....	5
<b>LE PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>6</b>
OBJET ET PORTÉE .....	6
RESPONSABILITÉS DES MEMBRES .....	6
PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE .....	7
<i>Compétences liées au savoir-être.....</i>	<i>7</i>
<i>Compétences liées au savoir-faire.....</i>	<i>7</i>
ENTRÉE EN VIGUEUR.....	9

## Préambule

L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) a pour mission de promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux. Il exerce cette mission dans le respect des valeurs d'excellence, d'indépendance, d'ouverture, de rigueur scientifique, de transparence, de probité et d'équité envers ceux et celles qui utilisent les services de santé et les services sociaux, en tenant compte de ses ressources et des priorités qu'il détermine.

De façon plus précise et conformément à l'article 5 de la *Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux* la mission de l'Institut consiste à :

1. évaluer les avantages cliniques et les coûts des technologies, des médicaments et des interventions en santé et en services sociaux;
2. élaborer des recommandations et des guides de pratique clinique visant l'usage optimal de ces technologies, médicaments et interventions en santé et en services sociaux personnels;
3. déterminer, dans ses recommandations et guides, les critères à utiliser pour évaluer la performance des services et, le cas échéant, les modalités de mise en œuvre et de suivi de ceux-ci conformément aux meilleures pratiques de gouvernance clinique;
4. maintenir à jour ses recommandations et guides, les diffuser aux intervenant(e)s du système de santé et de services sociaux et les rendre publics, accompagnés de leurs justifications et des informations utilisées pour leur élaboration;
5. favoriser la mise en application de ses recommandations et guides par divers moyens de sensibilisation, d'information et de transfert de connaissances;
6. promouvoir et soutenir le développement de l'évaluation scientifique à l'égard des technologies, des médicaments et des interventions en santé et en services sociaux personnels;
7. faire les consultations qu'il estime appropriées préalablement à l'élaboration de ses recommandations et guides afin que soient prises en compte les opinions des groupes intéressés et de la population;
8. faire des recommandations au ou à la ministre dans le cadre de la mise à jour de la liste des médicaments visée à l'article 60 de la *Loi sur l'assurance médicaments*;
9. faire des recommandations au ou à la ministre pour la mise à jour des listes des médicaments prévues à l'article 116 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et à l'article 150 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris*;
10. définir les méthodes utilisées pour élaborer chacune des catégories de ses recommandations et guides;
11. exécuter tout autre mandat que lui confie le ou la ministre.

La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* s'applique à l'INESSS, sous réserve des dispositions prévues par sa loi constitutive.

# Le conseil d'administration de l'INESSS

## Composition

L'INESSS est administré par un conseil d'administration composé de 11 membres, dont le président ou la présidente du conseil et le président-directeur général ou la présidente-directrice générale de l'Institut.

---

Le nombre de femmes doit correspondre à une proportion d'au moins 40 % du nombre total de membres

---

---

Le conseil doit comprendre au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination et un membre représentatif de la diversité de la société québécoise

---

## Rôles et responsabilités

Le conseil d'administration a la responsabilité générale :

- de participer à l'élaboration et d'adopter les plans stratégiques et les plans d'action de l'INESSS;
- d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'Institut;
- de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes;
- d'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats.

Le conseil d'administration exerce les fonctions prévues dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, ainsi que dans la loi constitutive de l'Institut.

Le conseil adopte :

- le plan stratégique;
- le plan triennal d'activités de même que ses mises à jour annuelles;
- le code d'éthique applicable aux expert(e)s externes auquel(le)s l'Institut peut avoir recours pour l'exécution de ses fonctions;
- des mesures d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la performance de l'Institut.

Le conseil approuve :

- les plans d'immobilisation et d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel de gestion et le budget annuel;
- des règles de gouvernance;
- le code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration et ceux applicables aux dirigeant(e)s nommé(e)s par l'Institut et aux employés de celui-ci;

- le profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil;
- les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration et ceux applicables au président-directeur général ou à la présidente-directrice générale;
- les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil;
- le programme de planification de la relève des dirigeant(e)s nommé(e)s par l'Institut;
- la nomination des dirigeant(e)s autres que le président-directeur général ou la présidente-directrice générale;
- les politiques de ressources humaines, les normes et barèmes de rémunération, ainsi que les autres conditions de travail des employés et des dirigeant(e)s.

Le conseil d'administration évalue par ailleurs l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information.

Le conseil s'assure aussi de la mise en œuvre des programmes d'accueil et de formation continue de ses membres.

## Comités

Conformément à l'article 19 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le conseil d'administration a constitué les comités suivants :

- Comité de gouvernance et d'éthique
- Comité des ressources humaines
- Comité d'audit et de finances

Ces trois comités sont composés de membres indépendants.

### Comité de gouvernance et d'éthique

Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonctions d'élaborer :

- des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de l'INESSS;
- un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeant(e)s nommé(e)s par l'Institut et aux employés de celui-ci;
- un profil de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, à l'exception du président ou de la présidente du conseil ainsi que du président-directeur général ou de la présidente-directrice générale. Ce profil inclut une expérience de gestion pertinente à la fonction;
- les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration;
- des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil;
- un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil.

## Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines a notamment pour fonctions :

- de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines;
- d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général ou de la présidente-directrice générale;
- d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation du président-directeur général ou de la présidente-directrice générale;
- de contribuer à la sélection des dirigeant(e)s;
- d'établir un programme de planification de la relève des dirigeant(e)s nommé(e)s par l'Institut.

## Comité d'audit et de finances

Le comité d'audit et de finances a notamment pour fonctions :

- d'approuver le plan annuel d'audit interne;
- de s'assurer qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources de l'Institut soit mis en place et d'en assurer le suivi;
- de veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces;
- de s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques;
- de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'INESSS et qui est portée à son attention par l'auditeur ou l'auditrice interne ou par un(e) dirigeant(e);
- d'examiner les états financiers avec le Vérificateur général et l'auditrice ou l'auditeur externe nommé par le gouvernement;
- de recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers.

Les activités d'audit interne s'exercent sous l'autorité de ce comité. Il doit compter parmi ses membres des personnes ayant une compétence en matière comptable ou financière. Au moins l'une d'elles doit être membre de l'ordre professionnel de comptables mentionné au [Code des professions](#).

## Comité science et données

En vertu de l'article 20 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le conseil d'administration a également constitué un comité science et données ayant notamment pour fonctions d'apprécier :

- le processus de traitement des demandes d'évaluation et son analyse stratégique;
- la planification des activités de production scientifique et la planification stratégique;
- les méthodologies d'évaluation, le processus de délibération et le processus d'élaboration et de formulation des recommandations touchant les objets d'évaluation complexes;
- les systèmes de gestion de la qualité de la production scientifique;
- la mise en place de partenariats avec des organisations nationales et internationales qui font face aux mêmes défis méthodologiques que l'Institut et faire les recommandations nécessaires.

## Règles relatives aux membres

Le gouvernement nomme le président ou la présidente du conseil. Les membres autres que celui ou celle-ci et que le président-directeur général ou la présidente-directrice générale sont nommés par le gouvernement après consultation d'organismes que le ou la ministre considère comme représentatifs des milieux concernés par les activités de l'Institut.

La durée du mandat du président ou de la présidente du conseil ne peut excéder cinq ans. En outre des mandats accomplis à titre de membre du conseil, le mandat du président ou de la présidente peut être renouvelé deux fois à ce titre, consécutivement ou non.

La durée du mandat des membres du conseil d'administration, autres que le président ou la présidente et le président-directeur général ou la présidente-directrice générale, ne peut excéder quatre ans. À l'expiration de leur mandat, les membres demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient nommés de nouveau ou remplacés. Leur mandat peut être renouvelé deux fois, consécutivement ou non.

Au moins les deux tiers des membres, dont le président ou la présidente, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administratrices et administrateurs indépendants.

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 l'organisation.

Un administrateur est réputé ne pas être indépendant :

1. s'il est ou a été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi de l'INESSS;
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*;
3. si un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction de l'Institut.

Les membres du conseil d'administration, autres que le président-directeur général ou la présidente-directrice générale, sont rémunérés aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.

Les membres du conseil ont par ailleurs droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.

## Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration

### Objet et portée

Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil réfère à un ensemble de qualifications que ces derniers doivent posséder afin de pouvoir exercer adéquatement leurs rôles et responsabilités. Il s'agit d'un cadre de référence qui s'inscrit dans un continuum menant à la sélection des membres, puis à leur nomination par le gouvernement, ainsi qu'à leur accueil et à leur intégration au sein du conseil d'administration de l'Institut. Il concerne tous les membres, à l'exception du président ou de la présidente du conseil et du président-directeur général ou de la présidente-directrice générale.

### Responsabilités des membres

Les membres ont le devoir de s'acquitter de leurs responsabilités honnêtement, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis, et de rendre compte de leurs actions. Ils ont une responsabilité sociale à assumer vis-à-vis du conseil.



## Profil de compétence et d'expérience

Afin de remplir adéquatement ses rôles et responsabilités au sein du conseil d'administration, chaque membre doit posséder et démontrer les compétences suivantes :

### Compétences liées au savoir-être

- **Intégrité** : faire prévaloir les intérêts de l'INESSS et s'assurer que ceux-ci demeurent en avant-plan dans toute prise de décision par le conseil, se comporter avec probité, droiture et honnêteté;
- **Loyauté** : être fidèle à ses engagements envers l'Institut et s'acquitter de ses devoirs conformément aux exigences de celui-ci;
- **Autonomie de jugement** : avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels ou corporatistes;
- **Ouverture d'esprit** : comprendre et accepter des situations ou des opinions différentes et s'y adapter;
- **Pensée analytique** : comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, notamment scientifiques, méthodologiques, juridiques, éthiques, technologiques.

### Compétences liées au savoir-faire

- **Esprit d'équipe** : collaborer à la réalisation des objectifs établis, aux travaux du conseil et à leur avancement;
- **Écoute** : être attentif et attentive aux autres, prendre en considération les différents points de vue;
- **Communication** : exprimer clairement ses idées et ses attentes avec le souci de respecter celles des autres;
- **Vision stratégique** : posséder une bonne compréhension de la mission de l'INESSS et de la place qu'il occupe dans le système de santé québécois, le percevoir et le projeter à moyen et long terme;
- **Sens politique** : tenir compte de la dimension politique dans l'exercice de son rôle, ainsi que dans les discussions et les décisions, anticiper les enjeux et leur impact sur la réalisation de la mission de l'Institut;
- **Leadership** : être reconnu(e) comme un(e) chef de file dans son domaine d'expertise;
- **Sens de la gestion** : intervenir comme gestionnaire en vue de remplir adéquatement son rôle d'administrateur ou d'administratrice, apporter une contribution significative dans la gestion des dossiers du conseil et des affaires de l'INESSS.

Aux fins de réalisation de sa mission, l'INESSS attend des membres de son conseil d'administration qu'ils possèdent collectivement le profil de compétence et d'expérience suivant :

- **Gouvernance et éthique** : agir en conformité avec les saines pratiques de gouvernance et les plus hauts standards en matière d'éthique, voir à ce que ces derniers soient également respectés par les dirigeants ou dirigeantes de l'Institut, connaître le fonctionnement et les rouages d'un conseil d'administration ainsi que de ses comités. Détenir le titre d'administrateur ou d'administratrice de société certifié(e) constitue un atout;
- **Administration publique** : être familier ou familière avec l'administration publique, son mode de fonctionnement ou son cadre juridique et financier;
- **Planification stratégique** : posséder une expérience pertinente au niveau de la gestion et de la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique;
- **Gestion des ressources humaines** : mettre en place des pratiques et des mesures de niveau stratégique en matière de mobilisation et de développement des ressources humaines ou de gestion du changement;
- **Gestion financière et audit** : détenir une expérience de niveau stratégique dans l'analyse d'informations financières et de mesures de performance, ainsi que dans la mise en place de mécanismes de contrôle interne. Être membre de l'ordre professionnel de comptables mentionné au Code des professions constitue un atout (exigence pour au moins un membre);
- **Gestion des risques** : détenir un savoir-faire stratégique en matière de gestion des risques dans une organisation à composantes scientifiques;
- **Gestion des systèmes d'information** : diriger ou encadrer l'évolution numérique d'une organisation, connaître et appliquer les référentiels, normes ou méthodologies d'analyse des risques en technologies de l'information, assurer la sécurité de l'information;
- **Gestion des partenariats** : comprendre et utiliser les forces présentes dans l'environnement, offrir des conseils stratégiques sur la valeur et les types de partenariat à établir, développer et formaliser des alliances créatives;
- **Mobilisation des connaissances** : développer des stratégies afin d'optimiser la diffusion et le transfert des connaissances, tout en favorisant l'appropriation et l'utilisation de celles-ci par les clientèles visées, ainsi que leur implantation au sein des milieux concernés dans une perspective d'amélioration des pratiques;
- **Participation des parties prenantes** : assurer l'engagement et la participation efficace des parties prenantes dans l'exécution de mandats, notamment les citoyen(ne)s, ainsi que les patient(e)s, usagers et usagères, proches-aidants du réseau de la santé et des services sociaux;

- **Innovation** : proposer des orientations et mettre en place des actions contribuant à l'adaptation des activités aux transformations sociales, numériques et environnementales, entre autres;
- **Développement durable** : détenir un savoir-faire en matière de pratiques de gestion ou de traitement responsable et durable.

## Entrée en vigueur

Le profil de compétences et d'expérience des membres du conseil d'administration a été approuvé par le conseil d'administration, sur recommandation du comité de gouvernance et d'éthique, lors de la séance du 29 mars 2023.