



# LIGNES DIRECTRICES POUR LA SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Adoptée            le 13 novembre 2009  
Révisée            le 30 octobre 2015 ;  
                          le 4 décembre 2020 ;  
                          le 1<sup>er</sup> octobre 2021 ;  
                          le 6 octobre 2023.

## CONTEXTE

Le comité de gouvernance et d'éthique est un comité institué par le conseil d'administration (CA) de l'A.P.E.S. Ce comité a pour mandat la surveillance des activités du conseil et le respect des règles de bonne gouvernance de l'Association. À ce titre, le comité fait des recommandations au CA et rend compte régulièrement de ses travaux.

Le comité de gouvernance et d'éthique doit notamment assurer le remplacement et l'ajout, le cas échéant, d'administrateurs pour siéger au CA. Pour y parvenir, les membres du comité doivent rédiger des lignes directrices afin d'établir des balises permettant de les guider dans la sélection des administrateurs devant siéger au conseil d'administration de l'A.P.E.S. Les lignes directrices visent un mélange optimal de connaissances, de compétences et d'expérience au sein du CA. Elles se veulent également un outil de transparence dans la sélection et le renouvellement des mandats des administrateurs de l'A.P.E.S.

En 2008, dans le cadre de la révision de sa structure de gouvernance et de ses pratiques de gestion, il est apparu nécessaire à l'A.P.E.S. de revoir le processus de recrutement des administrateurs. Le mode de représentation régionale selon lequel un certain nombre d'administrateurs étaient élus par région sociosanitaire ne reflétait plus la réalité des établissements de santé. Les travaux du comité de gouvernance et d'éthique menèrent à l'adoption par le CA, le 13 novembre 2009, des premières lignes directrices pour la sélection des administrateurs.

La réforme amorcée en 2015 du réseau de la santé et des services sociaux a aussi amené le comité de gouvernance et d'éthique à revoir ces lignes directrices afin qu'elles soient plus représentatives des nouvelles structures. Une nouvelle version a alors été adoptée en 2015.

En 2020, cette révision a semblé nécessaire afin d'assurer le meilleur équilibre possible autour de la table du CA, compte tenu de l'évolution des pratiques et des changements opérés aux structures administratives du réseau de la santé. En 2021, ce sont plutôt des notions d'inclusion de la diversité au sein du conseil d'administration de l'A.P.E.S. qui dictent la révision. En 2023, des critères guidant le renouvellement des mandats des administrateurs s'ajoutent aux lignes directrices contribuant ainsi à la saine gouvernance de l'A.P.E.S.

Tel que précisé par les Statuts et règlements de l'A.P.E.S., le conseil d'administration de l'A.P.E.S. est composé de neuf à treize administrateurs désignés par l'Assemblée générale des membres, répartis en trois catégories : membres actifs, administrateurs externes et la directrice générale.

## SÉLECTION DES MEMBRES ACTIFS

### Modalités de fonctionnement

Lorsqu'un poste d'administrateur membre actif se libère ou que l'ajout d'un nouvel administrateur est requis, le comité fait alors un appel de candidatures auprès de tous les membres actifs. Toutefois, si un poste devient vacant avant la fin du mandat, il est prévu de faire appel à une banque de candidats déjà constituée par des appels de candidatures précédents.

Le comité de gouvernance et d'éthique :

- Évalue les propositions de candidatures reçues;
- Sélectionne une ou plusieurs candidatures en tenant compte, dans la mesure du possible, des lignes directrices;
- Recommande au CA les candidatures retenues; cette recommandation prend la forme d'un rapport formel au CA qui comprend notamment les éléments suivants :
  - Postes d'administrateur à combler ou ajouts à effectuer;
  - Critères recherchés dans l'appel de candidatures;
  - Nombre de candidatures reçues;
  - Nombre de candidatures rejetées pour non-conformité aux critères recherchés;
  - Nombre de candidatures évaluées;
  - Candidats recommandés et considérations soutenant cette sélection.

### Lignes directrices

Le comité de gouvernance et d'éthique retient lorsque possible des candidats qui permettent au CA de refléter le portrait des membres actifs présents dans les différents types d'établissements (tels que définis par la LSSSS) en pourcentage du nombre total de membres. Ainsi les administrateurs membres actifs du CA doivent représenter les proportions suivantes de membres :

- 75 % des administrateurs membres actifs proviennent de CISSS, de CIUSSS et d'autres types d'établissements;
- 25 % des administrateurs membres actifs proviennent de CHU-Instituts (répartition égale entre établissements rattachés à l'Université de Montréal et ceux rattachés à l'Université Laval).

Le comité de gouvernance et d'éthique doit :

- Tendre vers la présence d'un administrateur exerçant principalement en soins de longue durée;
- S'assurer de la présence d'un administrateur provenant de régions éloignées, au sens de la Lettre d'entente no 1 de l'Entente de travail MSSS-A.P.E.S., si le CA est à près de 9 membres et de deux administrateurs si le CA est à près de 13 membres; cela représente environ 10% des administrateurs en place (fidèle à la proportion de membres dans ces régions);
- Tendre vers un équilibre entre les pharmaciens gestionnaires (chefs, chefs adjoints et adjoints au chef) et les pharmaciens cliniciens tout en favorisant légèrement le nombre de cliniciens (40 %-60 %);
- Tendre vers un équilibre hommes-femmes (50 %-50 %);
- Tendre vers la présence d'au moins un membre issu de la diversité;
- Tendre vers un équilibre en termes d'âge pour conserver un âge moyen représentatif du groupe de pharmaciens d'établissements;
- S'assurer que le candidat proposé corresponde au profil personnel et professionnel recherché au moment de combler les postes.

## SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS EXTERNES

### Modalités de fonctionnement

Lorsqu'un poste d'administrateur externe se libère ou que l'ajout d'un nouvel administrateur est requis, des critères spécifiques sont alors définis et des candidats potentiels sont approchés pour connaître leur intérêt à participer au CA de l'A.P.E.S.

La recherche d'administrateurs externes se fait dans des situations définies où un profil (finances, ressources humaines, gestion, communication, etc.) est particulièrement requis pour combler les besoins du CA. Des listes publiques d'administrateurs peuvent être consultées à cet effet. Des recommandations provenant de divers groupes ou organismes peuvent également être faites au comité de gouvernance et d'éthique sur demande de ses membres.

Le comité de gouvernance et d'éthique :

- Évalue les propositions de candidatures reçues;
- Sélectionne une ou plusieurs candidatures en tenant compte, dans la mesure du possible, des lignes directrices;

- Recommande au CA les candidatures retenues; cette recommandation prend la forme d'un rapport formel au CA qui comprend notamment les éléments suivants :
  - Postes d'administrateurs à combler ou ajouts à effectuer;
  - Critères recherchés;
  - Nombre de candidatures évaluées;
  - Candidats recommandés et considérations soutenant cette sélection.

### **RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN ADMINISTRATEUR SORTANT**

Le comité de gouvernance et d'éthique doit procéder à l'évaluation des administrateurs sortants avant d'autoriser le renouvellement de leur mandat, le cas échéant.

Cette évaluation se fait en deux temps :

- Appréciation du degré d'engagement de l'administrateur au sein du CA et des comités du CA auxquels il a été affecté, un échange avec les présidents de ces comités est prévu ;
- Rencontre formelle avec le président afin de discuter de cet engagement et de sa motivation à entreprendre un nouveau mandat.

À partir de ces éléments et dans le respect de ces lignes directrices, le comité de gouvernance et d'éthique fait une recommandation au CA de retenir ou non la candidature de l'administrateur sortant.

#### **Lignes directrices**

Le comité de gouvernance et d'éthique retient les candidats qui permettent de compléter les besoins du CA en matière d'expériences et de compétences.