



SECRETARIAT GÉNÉRAL ET
BUREAU DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

POLITIQUE DE GOUVERNANCE DE RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC

Date d'adoption par le CA	# de résolution
17 juin 2020	CA-543-20-36
Date de révision par le CA	# de résolution

POLITIQUE DE GOUVERNANCE DE LA RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC

Table des matières

1	Contexte	3
1.1	Préambule	3
1.2	Mission et cadre législatif	3
2	Champ d'application	4
3	Objectifs de la politique de gouvernance	4
4	Principes de gouvernance	5
5	Mécanismes de gouvernance et Principaux rôles	5
5.1	Les mécanismes de gouvernance	5
5.2	Le conseil d'administration	6
5.3	Les comités du conseil d'administration	6
5.3.1	Le comité d'audit	7
5.3.2	Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines	7
5.3.3	Le comité de transformation numérique et d'expérience client	8
5.4	La présidence du conseil d'administration	8
5.5	Les présidences des comités	8
5.6	La direction de la Régie	9
5.6.1	La présidence-direction générale de la Régie	9
5.6.2	Le comité de direction	9
5.6.3	Le secrétariat	9
5.6.4	La Direction de l'audit interne	9
5.7	Les délégations d'autorité	10
6	Entrée en vigueur et application de la Politique	10

1 CONTEXTE

1.1 Préambule

Les organisations font face à des défis d'adaptation sans précédent. Un ensemble d'éléments, pour la plupart incontrôlables, les poussent à développer leur agilité au changement, à performer davantage et à faire preuve d'innovation. Les conseils d'administration sont en excellente posture pour superviser et définir la culture et l'orientation à long terme de leur organisation. C'est une responsabilité qui leur incombe pour l'avenir de l'organisation et la création d'une société plus égalitaire et inclusive pour l'ensemble de la population québécoise. Parmi ces éléments, les suivants se démarquent :

- Une tendance se dessine pour les conseils d'administration : en plus de ses responsabilités fiduciaires de diligence et de loyauté, ceux-ci doivent tenir compte de l'impact de ses décisions sur les parties prenantes (clientèle, personnel, fournisseurs, instances gouvernementales et communautés).
- Les technologies émergentes affectent la gouvernance des organisations gouvernementales : les conseils d'administration ne doivent pas sous-estimer les connaissances technologiques nécessaires afin de comprendre les opportunités et les risques que présentent les technologies émergentes et de remettre en question les initiatives stratégiques à forte composante technologique. Ils doivent viser l'utilisation des technologies afin de favoriser l'innovation et la prise de risques calculés dans l'optique de relever les défis liés aux attentes grandissantes des citoyennes et citoyens. Pour situer le contexte, l'équipe de direction et le conseil d'administration doivent définir ensemble les principes d'utilisation de ces technologies.
- Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Les membres doivent se questionner sur le rôle social de leur organisation.
- Les organisations qui se distinguent offrent presque toutes une expérience client impeccable s'appuyant sur la connaissance et la compréhension du citoyen utilisateur; sur l'existence d'une vision partagée à travers l'organisation quant à l'expérience citoyen; sur des cibles et des indicateurs de performance de l'expérience citoyen. Le conseil d'administration devrait s'assurer que l'organisation en tire des bénéfices tout en évitant les principaux risques qui y sont associés.
- Les conseils d'administration performants instaurent une culture de rétroaction et s'évaluent pour demeurer pertinents et crédibles. L'évaluation des conseils d'administration fait l'objet d'une attention accrue des législateurs, des parties prenantes et des citoyennes et citoyens, qui démontrent également davantage d'intérêt envers les méthodes d'évaluation en place.

Ces tendances imposent aux membres du conseil d'administration de s'engager dans une démarche de gouvernance plus exigeante.

1.2 Mission et cadre législatif

La Régie de l'assurance maladie du Québec exerce des responsabilités de premier plan au sein du système de santé québécois.

Par la saine gestion du régime d'assurance maladie et du régime public d'assurance médicaments ainsi que des programmes d'aide destinés aux citoyens, la Régie collabore à l'accès aux soins de santé. Elle rémunère également les professionnelles et professionnels de la santé afin que la population québécoise bénéficie des soins dont elle a besoin.

À ce titre, la Régie joue un rôle unique et entretient un lien particulier avec l'ensemble des citoyennes et citoyens. Dans ce contexte, elle doit adhérer à des pratiques de gouvernance qui sont à la hauteur des enjeux qui lui sont propres.

La Politique de gouvernance de la Régie de l'assurance maladie du Québec complète le cadre législatif auquel la Régie est soumise. En vertu des lois et des règlements auxquels la Régie est assujettie, des règles particulières s'appliquent au conseil d'administration, aux comités du conseil d'administration et à la direction de la Régie. Ces règles sont issues notamment des textes suivants :

- Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec (RLRQ, chapitre R-5);
- Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.02);
- Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, chapitre G-1.03);
- Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01);
- Loi sur le développement durable (RLRQ, chapitre D-8.1.1);
- Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (RLRQ, chapitre M-30, r.1);
- Règlement intérieur de la Régie de l'assurance maladie du Québec (CA-XXX du X juin 2020);
- Code d'éthique et de déontologie à l'intention des membres du conseil d'administration de la Régie de l'assurance maladie du Québec (CA-516-17-04 du 8 février 2017).

En cas de divergence entre la Politique de gouvernance et le cadre législatif en vigueur, ce dernier prévaudra.

2 CHAMP D'APPLICATION

La Politique de gouvernance situe les rôles et responsabilités des instances décisionnelles de la Régie. Elle n'inclut pas les mécanismes de coordination entre le ministre de la Santé et des Services sociaux et la Régie, entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et la Régie ou entre les autres ministères et organismes et la Régie.

3 OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE GOUVERNANCE

La Politique de gouvernance vise à :

- présenter les principes de gouvernance retenus à la Régie;
- situer le rôle et les responsabilités des instances décisionnelles de la Régie;
- présenter les principaux mécanismes de gouvernance mis en œuvre à la Régie.

4 PRINCIPES DE GOUVERNANCE

La Régie vise à accomplir sa mission de manière performante. Elle s'appuie sur ses valeurs organisationnelles, soit le **respect**, l'**intégrité**, l'**équité** et la **collaboration**, pour guider le comportement du personnel dans l'accomplissement de ses mandats et éclairer les processus décisionnels dans l'intérêt du public.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à appliquer les principes de gouvernance suivants :

- favoriser la transparence de la gestion et le respect de principes d'éthique élevés;
- mettre la satisfaction de ses clientèles au centre des préoccupations et créer continuellement de la valeur pour elles;
- prendre en compte les principes de développement durable dans ses dimensions environnementale, sociale et économique;
- favoriser des comportements professionnels et intègres en toute circonstance;
- s'appuyer sur leurs compétences et celles du personnel de la Régie.

5 MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET PRINCIPAUX RÔLES

5.1 Les mécanismes de gouvernance

Pour assurer une gestion intègre et transparente, qui repose sur l'imputabilité et l'efficacité de celles et ceux qui exercent le pouvoir, la Régie a adopté des mécanismes de gouvernance. Ces mécanismes sont, pour la plupart, issus de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, de la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec et de la Loi sur l'administration publique. Certains mécanismes mis en place par la Régie ne sont pas requis en vertu de ces lois. Ils ont été adoptés par l'entremise de son cadre normatif – politiques, directives ou procédures – dans un souci de renforcer sa bonne gouvernance et sa gestion. Le conseil d'administration ou ses comités pourraient exercer d'autres fonctions, conformément aux politiques leur conférant des rôles et responsabilités. Ces mécanismes de gouvernance prévoient :

- une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre le conseil d'administration, la présidence du conseil, les comités du conseil d'administration et la direction de la Régie;
- un conseil d'administration, dont la composition variée et le mode de fonctionnement garantissent la surveillance effective de la gestion de la Régie;
- des profils de compétence et d'expérience déterminant les qualités requises chez les membres du conseil ainsi que les attentes à l'égard de l'exercice de leurs fonctions;
- la création de trois comités du conseil qui suivent les dossiers stratégiques de la Régie et qui en informent le conseil;
- l'évaluation annuelle de la manière dont le conseil et ses comités s'acquittent de leur mandat et de la façon dont leurs membres ainsi que la présidence-direction générale exercent leurs responsabilités;
- la mise en place de contrôles internes relativement aux états financiers, à la gestion des risques, à l'utilisation optimale des ressources et à la mesure périodique de la performance de la Régie par étalonnage avec d'autres organismes comparables;
- en sus du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics, l'approbation d'un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, qui détermine les valeurs sur lesquelles les membres doivent aligner leur conduite, spécifie

les règles en matière de conflits d'intérêts et de confidentialité de l'information et décrit le processus disciplinaire applicable et les sanctions possibles;

- un cycle de gestion axé sur les résultats et articulé autour d'un plan stratégique qui guide et oriente les actions de la Régie dans l'atteinte des objectifs poursuivis, auquel se greffe un plan d'action organisationnel qui en assure la mise en œuvre et le suivi;
- une prise en compte des besoins et des attentes des citoyennes et citoyens par une prise de décision orientée vers la clientèle;
- une reddition de comptes complète et transparente faisant état des résultats atteints à l'égard des objectifs visés, de la performance de la Régie et de l'optimisation des ressources auprès de la population, de ses partenaires et du gouvernement;
- le suivi des obligations en matière de gouvernance, qui permet au conseil d'administration d'assurer le respect de ses obligations légales;
- un ensemble de règles déterminant les délégations de pouvoirs et de fonctions au sein de la Régie.

5.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration exerce ses responsabilités dans le but de développer une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont identifiés et gérés et que les ressources sont correctement utilisées. Il peut s'enquérir de toute question qu'il juge importante concernant les affaires de la Régie. Il veille à la performance de l'organisation et est imputable des décisions de cette dernière auprès du gouvernement.

Les pouvoirs du conseil s'exercent selon deux axes : la conformité et la création de valeur. En matière de conformité, le conseil d'administration s'assure d'avoir le portrait exact de la Régie et vérifie la fiabilité de l'information. Il examine la gestion de la Régie et en fait un suivi rigoureux du point de vue de la performance, de la gestion des risques, de l'utilisation optimale des ressources et de la saine gestion financière.

À propos de la création de valeur, le conseil d'administration vise à mettre en valeur toutes les ressources de la Régie, dans une perspective stratégique axée sur la pérennité. Il détient le pouvoir d'établir les grandes orientations et actions de la Régie, en conformité avec les orientations gouvernementales, et de s'assurer de leur mise en application. Le conseil s'engage dans une démarche de gouvernance exigeante en adoptant une vision partagée concernant l'expérience client, le développement durable et l'innovation. Il est également responsable d'offrir une expertise dans les dossiers d'importance de la Régie. À cet effet, les membres du conseil sont choisis pour leurs compétences individuelles, mais aussi pour leur connaissance de l'environnement externe dans lequel évolue la Régie.

5.3 Les comités du conseil d'administration

En vertu de la loi constitutive de la Régie, le conseil d'administration doit constituer un comité de vérification et un comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines. Les dispositions de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État concernant le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des ressources humaines s'appliquent au comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines. Le conseil d'administration peut constituer d'autres comités pour étudier des questions particulières ou faciliter le bon fonctionnement de la Régie.

Un comité du conseil d'administration peut faire tout rapport ou toute recommandation qu'il juge utile sur les matières qui le concernent. Le conseil d'administration peut aussi charger un comité d'examiner toute question, de lui faire rapport et, le cas échéant, de lui présenter des recommandations.

Lorsqu'un sujet relève de plus d'un comité, le président du conseil peut soumettre le sujet à un comité ou au conseil d'administration, sans qu'il soit préalablement soumis aux comités concernés.

5.3.1 Le comité d'audit

Le comité d'audit, appelé comité de vérification dans la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec, veille à ce que les exigences propres à une saine gestion soient respectées. Exerçant des pouvoirs en matière d'audit interne, il assure l'intégrité de l'information financière relative aux activités de la Régie, conformément aux principes comptables généralement reconnus. Il voit à l'optimisation des ressources et à la mesure de la performance de la Régie, incluant l'étalonnage. Le comité d'audit s'occupe du suivi et de l'évaluation des processus de reddition de comptes de la Régie et des processus de contrôle. Il examine le processus de gestion intégrée des risques et effectue son suivi. Il fait aussi rapport de ses recommandations et de ses décisions au conseil d'administration.

Tel que le prévoit la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, c'est sous l'autorité du comité d'audit que s'exercent les activités de la Direction de l'audit interne de la Régie. Le comité entretient aussi des rapports directs avec le Vérificateur général du Québec pour s'assurer de l'intégrité de l'information présentée dans les états financiers de la Régie et du Fonds de l'assurance médicaments. Il assure un suivi régulier des mandats de performance réalisés par le Vérificateur général du Québec.

Le comité d'audit collabore étroitement avec les autres comités. Il partage avec ceux-ci et avec la Direction de l'audit interne le souci d'améliorer les pratiques de gestion de la Régie.

5.3.2 Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines appuie le conseil d'administration dans la mise en œuvre d'une saine gouvernance. À ce sujet, il lui propose l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance, valorise les pratiques innovantes et créatrices de valeur et évalue celles qui sont déjà en vigueur. Le comité propose les profils de compétence et d'expérience requis pour le conseil d'administration, en plus de recommander des programmes d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil. Le comité examine les outils visant à évaluer le rendement et la performance du conseil d'administration et de ses comités. Il contribue au suivi de la gestion des risques en gouvernance, en éthique et en ressources humaines, en collaboration au comité d'audit.

À propos de l'éthique, le comité exerce un rôle-conseil quant à l'élaboration, à l'application et à l'interprétation du *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration*, dont la gestion des déclarations d'intérêts et d'indépendance des membres du conseil d'administration.

En ce qui concerne les ressources humaines, le comité s'assure de la mise en place des orientations relatives aux ressources humaines qui contribuent à l'amélioration de l'expérience

employé, notamment par de nouveaux mécanismes de consultation, de collaboration, de communication, de prise de décisions et d'exercice du leadership.

Le comité exerce finalement un rôle de vigie des dossiers de la Régie – en matière de gouvernance, de développement durable, d'éthique ainsi que de ressources humaines – susceptibles d'interpeller le conseil d'administration dans la réalisation de son mandat. Il veille finalement à l'application du Règlement intérieur et de la Politique de gouvernance et propose au conseil des modifications, le cas échéant.

5.3.3 Le comité de transformation numérique et d'expérience client

Le comité de transformation numérique et d'expérience client est constitué par le conseil d'administration. Son mandat est établi par décision de celui-ci. Le comité joue auprès du conseil d'administration un rôle de conseiller sur les orientations générales dans deux domaines : les technologies de l'information et l'expérience client.

À l'égard des technologies de l'information, le comité examine les dossiers majeurs et assure un suivi régulier auprès du conseil d'administration. Il s'intéresse principalement aux liens avec les priorités stratégiques, aux projets d'investissements, aux risques inhérents à l'utilisation des technologies et à la continuité des opérations. Le comité doit s'assurer que la direction comprend véritablement ces risques et qu'elle prévoit de les repérer et de les atténuer. En outre, il doit confirmer que la direction fait le nécessaire, tout au long du processus de transformation de la Régie, pour profiter des avantages que peuvent lui procurer plusieurs éléments : une culture caractérisée par une approche centrée sur le citoyen, l'innovation, les décisions appuyées par les données, la collaboration, l'ouverture, la pensée « numérique d'abord », l'agilité et la flexibilité.

Dans le domaine de l'expérience client, le comité évalue les stratégies et les orientations générales de la Régie en matière de prestation de services et de satisfaction de la clientèle. Le comité s'intéresse principalement aux engagements de services à la clientèle, aux taux de satisfaction de la clientèle et aux améliorations à apporter aux services offerts en lien avec les priorités stratégiques.

5.4 La présidence du conseil d'administration

La présidence du conseil d'administration est chargée de répondre des décisions de la Régie auprès de la ou du ministre de la Santé et des Services sociaux, en plus d'assurer la liaison entre le conseil d'administration et la direction. Elle veille à ce que le conseil s'acquitte adéquatement de ses responsabilités et voit à son bon fonctionnement. Elle préside les séances du conseil et peut participer à toute réunion de l'un ou l'autre des comités. Elle veille à l'application des principes et des pratiques de gouvernance du conseil, de même qu'au respect du code d'éthique et de déontologie applicable aux membres du conseil. La présidence conseille et guide les membres du conseil d'administration dans l'exercice de leurs rôles. Elle évalue également la performance des autres membres du conseil selon des critères établis par ce dernier. Finalement, la présidence représente officiellement la Régie pour les activités relevant du conseil et exerce toute autre fonction que lui confie le conseil.

5.5 Les présidences des comités

La fonction de présidence d'un comité consiste à convenir de l'ordre du jour, à déterminer la fréquence et la durée des réunions, à diriger la tenue des réunions, à faire rapport au conseil d'administration des activités de son comité, à déposer et à présenter l'ordre du jour et le procès-

verbal, lorsque celui-ci est disponible. La présidence contribue également à l'évaluation du rendement et de la performance du conseil d'administration selon les critères établis par ce dernier.

En cas d'absence ou d'empêchement de la présidence d'un comité, les membres de ce comité peuvent désigner l'un d'eux pour présider la séance.

5.6 La direction de la Régie

5.6.1 La présidence-direction générale de la Régie

La présidente-directrice générale ou le président-directeur général exerce ses fonctions à temps plein. La présidence-direction générale propose au conseil les orientations stratégiques de la Régie et assure la mise en œuvre des décisions du conseil. Elle assume la direction et la gestion de la Régie dans le cadre de ses règlements et de ses politiques et est responsable de cette gestion devant l'Assemblée nationale. Maintenant un contrôle global sur les activités de la Régie, elle en informe le conseil. Elle veille à l'application des dispositions légales et réglementaires dont l'administration relève de la Régie. La présidence-direction générale voit à la préparation du cadre budgétaire, des états financiers annuels et du rapport annuel de gestion. L'élaboration du cadre normatif et son application sont également de son ressort. Elle assure les relations d'affaires courantes avec la ou le ministre de la Santé et des Services sociaux, les ministères et organismes publics ainsi qu'avec les ordres, associations et fédérations de professionnels de la santé.

5.6.2 Le comité de direction

La présidence-direction générale est assistée dans ses fonctions par le comité de direction. Celui-ci est composé des vice-présidences de la Régie, de la Direction générale des affaires juridiques et du Secrétariat général.

Le comité de direction exerce un rôle-conseil auprès de la présidence-direction générale. Prenant part à la prise de décisions sur les dossiers stratégiques qui affectent la gestion courante de la Régie, il assure une cohésion entre les différentes unités administratives et une gestion des risques à l'échelle organisationnelle. Le comité participe à l'élaboration du plan stratégique ainsi qu'à la détermination des orientations et des priorités en matière de projets. Il en assure la réalisation en précisant notamment les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles requises. Enfin, il collabore à la reddition de comptes et fournit au conseil d'administration les informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

5.6.3 Le secrétariat

La ou le secrétaire de la Régie est d'office secrétaire du conseil d'administration et exerce les fonctions prévues par le Règlement intérieur, celles confiées par le conseil d'administration ou par la présidence-direction générale.

5.6.4 La Direction de l'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à la Régie une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. La Direction de l'audit interne lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Elle aide la Régie à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche méthodique et rigoureuse, ses processus de gestion des

risques, de contrôle et de gouvernance. Elle fait également des propositions pour renforcer leur efficacité et leur efficience.

C'est sous l'autorité du comité d'audit que s'exercent les activités de la Direction de l'audit interne de la Régie. Elle exerce les responsabilités prévues par la Politique sur l'audit interne. Son apport consiste à promouvoir une reddition de comptes à la fois rigoureuse et transparente en ce qui a trait à l'information financière et à celle sur la performance. La Direction de l'audit interne collabore étroitement avec les autres directions, avec qui elle partage le souci d'améliorer les pratiques de gestion de la Régie.

5.7 Les délégations d'autorité

En vertu de la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec, le conseil d'administration peut déléguer à la présidence-direction générale, à une ou un membre du personnel ou au titulaire d'un emploi qui y est désigné l'exercice des pouvoirs attribués à la Régie par la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Loi sur l'assurance maladie ou la Loi sur l'assurance médicaments. Le conseil d'administration peut également autoriser la subdélégation des fonctions qui y sont énumérées.

L'exercice des pouvoirs en matière de gestion des ressources financières et humaines peut aussi faire l'objet d'une délégation de la présidence-direction générale envers des titulaires d'un emploi supérieur ou des membres du personnel de la Régie.

6 ENTRÉE EN VIGUEUR ET APPLICATION DE LA POLITIQUE

La présente politique annule et remplace celle adoptée le 8 décembre 2015 (CA-508-15-62). Elle entre en vigueur à la date de son adoption par le conseil d'administration, soit le 17 juin 2020.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources humaines est chargé de l'application et de la mise à jour de la présente politique, sous réserve de l'application établie à l'article 33 du Règlement intérieur de la Régie (CA-543-20-35).