

POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE
DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

*Les devoirs et les responsabilités
d'un conseil d'administration*

GUIDE DE RÉFÉRENCE

LE PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE

Les considérations préalables

Le fascicule 1 circonscrit et définit les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités ainsi que celles des membres qui composent ces instances et celles des présidents qui les dirigent.

Considérant la nature et l'étendue des responsabilités dévolues aux membres, force est de constater que ces derniers jouent un rôle important au sein du conseil. De plus, comme le conseil d'administration représente l'instance supérieure et la plus haute autorité de l'organisation, les membres qui le composent doivent prendre conscience qu'ils exercent une responsabilité collective et sociale et que l'entité à laquelle ils appartiennent doit satisfaire à des obligations d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

En conséquence, les membres doivent posséder un niveau de compétence et d'expérience qui leur permettent de s'acquitter correctement de leurs responsabilités et de répondre aux attentes exprimées à leur égard.

Le contenu de ce deuxième fascicule va donc porter sur le contenu d'un profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration. Cependant, avant de faire la présentation détaillée du profil, il paraît opportun de s'attarder sur quelques considérations qui sous-tendent la constitution d'un conseil.

Ces considérations se rapportent à la représentativité des membres, au statut des membres, à la qualification des membres et à la continuité dans le fonctionnement.

La représentativité des membres

Le conseil d'administration est composé de membres qui sont nommés par le gouvernement. Selon les règles et les conditions établies par ce dernier, les membres qui y siègent, devraient être représentatifs de la population ou des groupes dont ils sont issus, provenir d'horizons différents et correspondre le plus possible à l'univers des réalités de l'organisation visée et de la société en général en tenant compte de caractéristiques sociologiques que sont le sexe, l'origine ethnique, l'âge, la provenance régionale, etc.

Le conseil peut suggérer au gouvernement une taille qui corresponde aux besoins de l'organisation et ce, dans le respect des limites imposées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Il peut aussi lui suggérer des candidatures pour combler une vacance au conseil en tenant compte du profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil.

Une fois les membres nommés, le conseil s'assure qu'ils sont au service des intérêts de l'organisation et qu'ils ne se comportent pas seulement comme des représentants ou des porte-parole du groupe ou du secteur d'activités d'où ils proviennent.

Le statut des membres

Le conseil est composé d'un nombre de membres dont au moins les deux tiers, dont le président, sont indépendants et ce, dans le respect des dispositions prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Les conditions déterminant si un membre se qualifie comme indépendant ou non indépendant, sont également précisées dans la même Loi ou pourront l'être davantage dans une politique que le gouvernement pourrait adopter à cet effet.

De plus, le conseil voit à ce que chaque membre produise une déclaration de ses intérêts dans toute organisation afin d'éviter toute situation de conflit d'intérêts réels ou potentiels. Aussi, le membre indépendant doit dénoncer par écrit toute situation pouvant affecter son statut.

Des mesures particulières sont aussi prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État concernant un membre qui travaille à temps plein dans l'organisation ou tout autre membre qui aurait un intérêt dans une autre organisation.

Enfin, le conseil peut mettre en place des mécanismes afin de faciliter la gestion de conflits d'intérêts pouvant éventuellement se produire.

La qualification des membres

Le conseil est invité à prendre les mesures nécessaires pour avoir un éventail de compétences et d'expériences diversifiées qui correspondent à ses besoins et à ses responsabilités.

Il voit également à ce que les membres qui siègent aux comités du conseil possèdent les compétences requises et l'expertise nécessaire pour accomplir les mandats attribués.

Généralement, les domaines de qualification jugés importants pour les membres siégeant au conseil ont trait d'abord à des formations académiques telles l'administration, la finance, la comptabilité, la fiscalité, les relations de travail, le droit, le génie, la gestion des ressources humaines, etc., et ensuite à des expériences professionnelles pertinentes de cadre supérieur, de gestionnaire de carrière, d'expert-conseil, de consultant, etc.

La continuité dans le fonctionnement

Le conseil voit à ce que des mécanismes soient mis en place pour lui permettre de se renouveler tout en conservant, dans la mesure du possible, une majorité de membres rompus aux modes de fonctionnement du conseil. Ce faisant, le conseil peut s'assurer que le renouvellement des membres ne vienne pas compromettre la continuité dans ses travaux et dans son fonctionnement.

De plus, le conseil voit à ce que les membres soient disponibles pour assister aux réunions du conseil et des comités. Il détermine aussi les règles visant à exclure un membre après un certain nombre d'absences et, le cas échéant, avise le gouvernement pour son remplacement.

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

Le profil de compétence et d'expérience des membres se réfère à un ensemble de capacités que devraient posséder les individus afin de pouvoir exercer correctement leur rôle de membres en tant qu'administrateurs au conseil d'administration et à ses comités.

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. Ce profil est composé de dix-sept compétences et elles sont décrites de manière à en préciser le sens et la portée et afin d'aider le conseil d'administration à élaborer son propre profil.

Le profil constitue un cadre de référence et un guide pour le conseil d'administration. En effet, comme il couvre toutes les compétences qui peuvent être attribuées à un membre, le conseil est invité à s'en inspirer pour établir son propre profil et à choisir, en conséquence, celles qui correspondent le mieux à ses réalités. Il peut également établir une pondération entre celles qu'il retiendrait.

Le profil établi par le conseil d'administration d'une organisation pourra servir à la sélection de candidats en vue de leur nomination par le gouvernement. Le profil peut également servir de guide pour la formation des nouveaux membres ou pour parfaire celle des membres en place. Enfin, il pourra être utilisé au moment de l'évaluation de la performance des membres du conseil.

Les compétences du profil sont regroupées sous deux entités, à savoir celles qui sont liées au savoir-être et celles qui sont liées au savoir-faire.



TABLEAU SOMMAIRE DES COMPÉTENCES

Les compétences liées au savoir-être	Les compétences liées au savoir-faire
<p><i>Les compétences intrapersonnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la motivation ■ l'intégrité ■ la loyauté ■ l'indépendance d'esprit 	<p><i>Les compétences interpersonnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'esprit d'équipe ■ l'écoute et la sensibilité ■ la communication ■ l'influence
<p><i>Les compétences cognitives</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'analyse et la synthèse ■ l'objectivité ■ l'ouverture d'esprit ■ le sens de l'éthique 	<p><i>Les compétences fonctionnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la vision ■ le sens politique ■ le sens des responsabilités ■ l'esprit de décision et de solidarité ■ le sens de la gestion

Ci-après, les compétences sont décrites de façon plus détaillée et sont assorties d'un certain nombre d'exemples qui illustrent la façon dont elles se manifestent.

Les compétences liées au savoir-être

Elles se rapportent à la nature même de la personne dans sa manière d'être et de penser. Dans cette catégorie, se retrouvent les compétences intrapersonnelles et les compétences cognitives.

a) Dans les compétences intrapersonnelles, se retrouvent :

1. La motivation

Remplir les obligations découlant de son rôle de membre et témoigner de l'intérêt à servir la cause de l'organisation.

Exemples de manifestations de la motivation :

le membre

- met ses connaissances et ses compétences au service de l'organisation ;
- s'intéresse aux sujets traités dans les réunions du conseil ;
- contribue à l'avancement des travaux du conseil ;
- investit du temps et des énergies dans l'exercice de son rôle ;
- démontre du dynamisme, de la persévérance et du courage ;
- est intéressé au domaine d'activités de l'organisation ;
- démontre de la curiosité et de l'intérêt à se tenir à jour.

2. L'intégrité

Faire prévaloir les intérêts de l'organisation, se comporter avec probité, droiture et honnêteté et avoir une conduite qui place le membre au-dessus de tout soupçon.

Exemples de manifestations de l'intégrité :

le membre

- refuse ou ne sollicite pas pour lui ou un autre une faveur, un service ou une récompense ;
- 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 ;
- évite de se retrouver dans une situation de conflits réels ou apparents.

3. La loyauté

Être fidèle à ses engagements envers l'organisation et s'acquitter de ses devoirs conformément aux exigences qui sont les siennes.

Exemples de manifestations de la loyauté :

le membre

- respecte les lois, les règlements et les politiques en vigueur ;
- respecte les individus et les biens de l'organisation ;
- travaille dans les meilleurs intérêts de l'organisation ;
- soutient et défend l'organisation dans les situations qui le demandent ;



- représente dignement l'organisation dans les diverses activités ;
- s'acquitte de ses devoirs dont celui de réserve, conformément aux attentes, aux exigences et aux orientations de l'organisation.

4. L'indépendance d'esprit

Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes.

Exemples de manifestations de l'indépendance d'esprit : le membre

- assume ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme ;
- exprime librement sa pensée et ses idées ;
- se fait une opinion sans parti pris ni préjugé ;
- évite de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux du groupe dont il est issu.

b) Dans les compétences cognitives, se retrouvent :

5. L'esprit d'analyse et de synthèse

Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et tirer des conclusions logiques.

Exemples de manifestations de l'esprit d'analyse et de synthèse : le membre

- recherche l'information pertinente et saisit les occasions pour l'obtenir ;
- comprend rapidement le contenu des documents portés à son attention ;
- va à l'essentiel des choses ;
- fait la synthèse des éléments d'une situation ;
- envisage et énonce des pistes de solution ;
- saisit l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.

6. L'objectivité

S'appuyer sur des faits plutôt que sur des perceptions.

Exemples de manifestations de l'objectivité : le membre

- fait preuve de discernement et d'un jugement éclairé ;
- possède un sens critique ;
- apprécie avec justesse le sens et la portée des choses ;
- traite avec équité les individus et les situations qui se présentent ;
- démontre de l'impartialité, de la neutralité et de la non-partisanerie dans ses interventions.

7. L'ouverture d'esprit

Comprendre et accepter des situations ou des opinions différentes et s'y adapter.

Exemples de manifestations de l'ouverture d'esprit : le membre

- prend en considération les différents aspects d'une situation ;
- est réceptif aux différents points de vue des autres ;
- s'adapte aux nouveautés ou aux situations changeantes qui se présentent ;
- propose ou accepte des compromis ;
- sait se rallier à la majorité des points de vue exprimés lorsque nécessaire ;
- fait preuve d'une capacité à intervenir dans des situations variées.

8. Le sens de l'éthique

Avoir une conduite conforme aux principes et aux règles de la morale et en tenir compte dans les discussions et dans le processus de décision.

Exemples de manifestations du sens de l'éthique : le membre

- respecte et promeut les normes et les valeurs de l'organisation ;
- dégage les impacts d'ordre éthique découlant des actions ou des décisions ;
- tient compte des valeurs privilégiées par l'organisation dans les débats ;
- démontre un souci de justice dans le règlement de situations litigieuses.

Les compétences liées au savoir-faire

Elles se rapportent à la personne dans ses interactions avec les autres et dans son fonctionnement concernant l'exercice de ses responsabilités comme membre du conseil. Dans cette catégorie, se retrouvent les compétences interpersonnelles et les compétences fonctionnelles.

c) Dans les compétences interpersonnelles, se retrouvent :

9. L'esprit d'équipe

S'intégrer au conseil et collaborer à la réalisation des objectifs établis, aux travaux du conseil et à leur avancement.

Exemples de manifestations de l'esprit d'équipe : le membre

- s'implique dans des comités ;
- travaille en groupe ;
- participe activement aux discussions ;
- démontre une facilité à interagir avec les autres ;
- établit de bonnes relations et des liens de confiance avec les autres.

10. L'écoute et la sensibilité

Être attentif et disponible aux autres et à leur environnement et pouvoir comprendre leurs réalités propres.

Exemples de manifestations de l'écoute et de la sensibilité : le membre

- s'intéresse à l'autre sans distinction ni discrimination pour comprendre son point de vue ;
- s'assure de bien saisir le point de vue des autres ;
- intervient avec courtoisie auprès des autres ;
- fait preuve de diligence auprès des autres.

11. La communication

Transmettre efficacement un message verbal ou écrit aux autres selon le type d'auditoire et selon la nature des circonstances et des événements.

Exemples de manifestations de la communication : le membre

- exprime clairement ses opinions et ses arguments ;

- transmet un message pertinent et en lien avec le sujet traité ;
- adapte son message en fonction des personnes auxquelles il s'adresse ;
- s'assure de la compréhension de son message par les autres ;
- utilise judicieusement les informations qui lui sont transmises ;
- fait preuve de discrétion lorsque requis ;
- fait preuve de retenue et de réserve dans la manifestation publique de ses opinions ;
- traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.

12. L'influence

Orienter les discussions et les travaux du conseil, inspirer les autres ou exercer un ascendant sur eux et amener les autres à comprendre et à accepter son point de vue.

Exemples de manifestations de l'influence : le membre

- fait valoir son point de vue ;
- s'affirme dans les discussions ;
- cherche à convaincre les autres ;
- démontre de l'assurance et de la détermination ;
- oriente les discussions.

d) Dans les compétences fonctionnelles, se retrouvent :

13. La vision

Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme.

Exemples de manifestations de la vision : le membre

- comprend les réalités internes et externes de l'organisation ;
- lit et décode l'environnement interne et externe de l'organisation ;
- saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation et sur l'appareil gouvernemental ;
- a une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences ;