



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Profil de compétences et d'expériences pour la nomination des administrateurs du conseil d'administration

Mars 2017

Mise en contexte

Le conseil d'administration d'un collège se compose de 19 administrateurs :

- 7 administrateurs externes nommés par le ministre (mandat de 3 ans)
- 2 administrateurs externes nommés par le Conseil d'administration parmi les anciens diplômés (mandat de 3 ans)
- 2 cadres supérieurs nommés d'office (DG et DÉ)
- 2 enseignants nommés par leurs pairs (mandat de 3 ans)
- 2 parents d'étudiants élus par une assemblée des parents (mandat de 2 ans)
- 1 professionnel non enseignant nommé par ses pairs (mandat de 3 ans)
- 1 employé de soutien nommé par ses pairs (mandat de 3 ans)
- 2 étudiants nommés par leurs pairs (mandat d'un an)

Le conseil d'administration joue un rôle clé dans le pilotage stratégique du collège et dans la surveillance de sa gestion. Ses administrateurs, quel que soit l'autorité ou le collège électoral qui les a élus, sont collectivement et solidairement imputables de sa bonne gouvernance.

Le mandat du conseil d'administration, ainsi que le contexte dans lequel il doit être exécuté, exige de la part des administrateurs des compétences pertinentes et diversifiées leur permettant, à titre individuel mais aussi collectivement, de s'acquitter de leurs tâches avec succès.

La diversité et la complémentarité des compétences et des expériences des administrateurs sont des repères indicatifs d'une gouvernance équilibrée qui interpellent tout autant les mandants de l'externe que les mandats de l'interne.

À titre d'exemple, l'équilibre hommes/femmes au conseil d'administration peut être atteint et maintenu si tous les mandants, c'est-à-dire tous ceux qui ont la responsabilité d'élire ou de nommer des administrateurs, en sont conscients et s'efforcent d'y contribuer.

Le présent document décrit le profil de compétences et d'expériences que le conseil d'administration d'un collège devrait rechercher et maintenir afin de mieux réaliser sa mission.

Principes

Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration (autre que le directeur général et le directeur des études) se réfère à un ensemble de compétences que devraient posséder les candidats afin de pouvoir exercer adéquatement leur mandat en tant qu'administrateurs de l'institution ou de membres d'un comité.

Ces capacités sont regroupées selon les classifications suivantes :

- A. Qualifications préalables requises de tous les membres
- B. Qualifications requises pour les besoins du conseil pris dans son ensemble

Les premières qualifications sont constituées des compétences et d'expertises communes à chaque administrateur.

Les secondes présentent de façon non exhaustive, celles que le collège recherche de manière à constituer une équipe d'administrateurs possédant des compétences de divers horizons professionnels et sectoriels.

Portée

Le profil de compétences et d'expériences des membres du conseil d'administration s'applique à tous les membres du conseil, à l'exception de son président et de son directeur général qui, eux, devraient faire l'objet de profils de compétences et d'expériences distincts compte tenu des responsabilités différentes qui leur incombent.

Qualifications préalables requises de tous les membres

Note : dans le texte, l'expression « membres du C.A. » réfère aux membres autres que le directeur général et le directeur des études, membres d'office, qui ont été nommés à leur poste de direction pour leur qualité de gestionnaire.

Compétence générale	Critères d'évaluation	Importance
Vision	Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme. L'administrateur doit ainsi 1) comprendre les réalités internes et externes de l'organisation 2) lire et décoder l'environnement interne et externe de l'organisation 3) saisir les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation 4) posséder une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences 5) établir des liens entre les éléments de l'environnement interne et entre ceux de l'environnement interne et externe.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Pensée stratégique	La réflexion stratégique implique que l'administrateur est en mesure de reconnaître les enjeux auxquels fait face l'organisation en se fondant sur une bonne compréhension du contexte politique, économique et social dans lequel elle évolue. Le membre doit ainsi 1) occuper des fonctions de niveau stratégique 2) être capable d'anticiper les enjeux et leurs impacts sur la réalisation de la mission organisationnelle 3) reconnaître et comprendre les situations susceptibles de représenter un risque pour l'organisation 4) faire preuve d'une grande vigilance dans l'évaluation des dossiers soumis au CA.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Indépendance d'esprit	Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes. L'administrateur doit ainsi 1) assumer ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme 2) exprimer librement sa pensée et ses idées 3) se faire une opinion sans parti pris ni préjugé 4) éviter de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux de son groupe d'intérêts.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Esprit d'analyse et synthèse	Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et en tirer des conclusions logiques. L'administrateur doit ainsi 1) rechercher l'information pertinente et saisir les occasions de l'obtenir 2) comprendre rapidement le contenu des documents portés à son attention 3) aller à l'essentiel des choses 4) faire la synthèse des éléments d'une situation 5) envisager et formuler des pistes de solution 6) saisir l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Connaissance du milieu collégial	L'administrateur doit 1) avoir une connaissance approfondie des acteurs du milieu de l'éducation au niveau régional et national, ainsi que des liens étroits du collège avec les autres secteurs d'activités socio-économiques de la région. 2) Comprendre le développement du secteur de l'éducation collégiale, les tendances et les questions émergentes. 3) Se tenir bien au fait des développements récents dans le secteur de l'éducation collégiale qui pourraient avoir une incidence sur les plans opérationnels et stratégiques de l'organisation.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Compétence générale	Critères d'évaluation	Importance
Critique et curieux	Savoir associer, remettre en cause, observer, expérimenter et collaborer. L'administrateur doit ainsi 1) relier des idées et des concepts de différents domaines de connaissances, chercher à connaître d'autres points de vue et 2) questionner pour préciser les idées et vérifier leur validité.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Jugement	Être en mesure de donner des conseils judicieux et réfléchis. L'administrateur doit être en mesure 1) d'analyser, de poser des questions pertinentes du point de vue stratégique, 2) de tenir compte du point de vue des diverses parties prenantes et 3) de comprendre les enjeux dans leur globalité tout en se penchant sur les questions sous-jacentes. Cela implique aussi que l'administrateur s'appuie sur des faits plutôt que sur des perceptions. Elle implique également que l'administrateur exerce ses responsabilités de manière impartiale. Il doit ainsi 1) faire preuve de discernement et d'un bon jugement 2) posséder un sens critique 3) apprécier avec justesse le sens et la portée des choses 4) faire preuve d'impartialité, de neutralité et d'un esprit non partisan dans ses interventions.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Bon communicateur	Les compétences en communication impliquent que l'administrateur est en mesure d'exprimer clairement ses idées au sein du CA. Elle implique également que l'administrateur sait faciliter le dialogue en faisant preuve d'une bonne écoute. L'administrateur doit ainsi 1) promouvoir des échanges constructifs au sein du CA 2) être capable de se rallier à des points de vue différents 3) favoriser l'échange d'information entre les membres 4) exprimer clairement ses opinions et ses arguments 5) adapter son message aux personnes auxquelles il s'adresse 6) s'assurer de la bonne compréhension de son message par les autres 7) traiter de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Disponibilité et engagement	Se consacrer à la réalisation de son mandat et y mettre le temps et l'énergie requis. Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte. L'administrateur doit ainsi 1) être disponible pour participer aux rencontres du conseil et de ses comités 2) prendre connaissance de la documentation remise pour chaque rencontre du conseil ou de ses comités 3) s'impliquer dans les réunions du conseil et des comités 4) être assidu aux réunions 5) accomplir les tâches demandées dans les délais impartis 6) assumer les conséquences de ses actions et de ses décisions 7) mettre ses connaissances, ses compétences et ses expériences au service du conseil et de ses comités.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Qualifications requises pour les besoins du conseil pris dans son ensemble

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
Comptabilité et finance	<p>Expérience et compréhension de la comptabilité financière, de la présentation de l'information financière et des PCGR canadiens / normes internationales d'information financière et/ou expérience des contrôles des risques internes, en évaluation des risques, en gestion et/ou en communication des risques ou compréhension de ceux-ci.</p> <p>Être membre en règle de l'ordre professionnel de comptables. Exercer depuis au moins 10 ans au sein d'une grande entreprise.</p>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Ressources humaines	<p>Posséder une vaste expérience à un poste de direction dans la gestion des ressources humaines au sein d'une grande société impliquant la détermination des stratégies de ressources humaines visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise, l'embauche, la formation et la fidélisation des ressources appropriées ainsi que l'établissement des principes et des politiques de planification de la relève et de rémunération.</p>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Marketing et commercialisation	<p>Posséder une vaste expérience à un poste de direction au niveau du marketing au sein d'une grande société impliquant la détermination des stratégies marketing visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise, son positionnement, le développement de marché ainsi que la fidélisation de la clientèle.</p>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Connaissance de la gestion publique	<p>Posséder une connaissance des particularités de la gestion publique à titre de cadre dans une moyenne ou grande organisation. Posséder une formation de 2e cycle en administration publique ou en gestion.</p>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Gestions des opérations	<p>Posséder une vaste expérience à titre de cadre supérieur, au niveau des opérations, dans une moyenne ou grande société, notamment au niveau de la gestion de l'approvisionnement.</p>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Gestion de PME	<p>Posséder une vaste expérience à titre de chef de la direction ou de cadre supérieur d'une société ouverte, d'une PME ou d'une organisation à but non lucratif de moyenne ou grande taille.</p>	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Expertises	Critères d'évaluation	Importance
Gestion des risques	Posséder une vaste expérience à titre de cadre supérieur nécessitant de comprendre les risques inhérents aux grandes organisations complexes et d'intégrer la gestion du risque aux mécanismes de planification, de prise de décisions et de présentation de rapports.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
T.I.	Posséder une expérience à titre de cadre supérieur, au sein d'une grande ou moyenne société, dans le domaine des technologies de l'information, notamment au niveau du commerce en ligne et du développement d'architecture informatique.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Gouvernance	Posséder une expérience ayant mené à la compréhension des exigences d'une bonne régie d'entreprise habituellement acquise à titre de cadre supérieur ou d'administrateur d'une société. Expérience appuyée par l'intermédiaire de formations reconnues dans ce domaine. Expérience antérieure comme membre d'un conseil d'administration d'une société ouverte, d'une PME ou d'une organisation à but non lucratif de moyenne ou grande taille.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Planification stratégique	Posséder une vaste expérience, à titre de cadre supérieur au sein d'une grande entreprise ou d'une grande PME, au niveau de la gestion et de la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique.	Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>

Autres considérations

- Équilibre homme / femme
- Âge des administrateurs
- Représentativité des secteurs socio-économiques

Profils spécifiques

Lorsque requis, le conseil d'administration, sous recommandations du comité de gouvernance, proposera aux mandants des candidatures répondant aux profils de compétences et d'expériences recherchés en tenant compte alors de la composition du conseil et des besoins de l'institution.

Grilles d'analyse

La grille d'évaluation des compétences (Annexe A) permet au conseil d'administration d'évaluer les compétences de ses administrateurs, d'avoir une vue de la complémentarité des compétences de son conseil et d'ajuster sa stratégie de composition de son conseil.

Cet exercice doit être fait régulièrement, au moins une fois par année, par le président du conseil d'administration, avec la collaboration du comité de gouvernance.

Nous proposons quelques critères de compétences génériques. Le conseil d'administration peut en ajouter des spécifiques à l'établissement.

ANNEXE A

Grille d'évaluation des compétences des administrateurs

Compétences et expériences	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Moyenne des notes	Importance de la compétence / expertise	Priorité de recrutement
Vision												
Pensée stratégique												
Indépendance d'esprit												
Esprit d'analyse et de synthèse												
Connaissance du milieu collégial												
Critique et curieux												
Jugement												
Bon communicateur												
Disponibilité & engagement												
Comptabilité et finance												
Ressources humaines												
Marketing et commercialisation												
Connaissance de la gestion publique												
Gestion des opérations												
Gestion de PME												
Gestion des risques												
Technologie de l'information												
Gouvernance												
Planification stratégique												
Équilibre homme / femme												
Âge des administrateurs												
Diversité des secteurs socio-économiques												

Évaluation des compétences et expertise	
Faible	1
Moyen	2
Excellent	3

Importance des compétences et expertise	
Faible	1
Moyen	2
Élevée	3