

Profil de compétences du conseil d'administration

APERÇU ET OBJECTIF

Le présent profil de compétences décrit les principales compétences, les aptitudes et les connaissances que doivent posséder les membres du conseil d'administration de RH Tourisme Canada afin de servir ses intérêts aujourd'hui et à l'avenir. Le profil contient également de l'information sur l'expérience souhaitée et d'autres exigences qui sont essentielles pour exécuter efficacement les fonctions du conseil d'administration. Le profil est le pilier central d'une gouvernance qui est bonne et efficace. Il contribue à garantir que le conseil d'administration est formé de membres qui, collectivement, possèdent les compétences et les capacités nécessaires pour remplir efficacement ses responsabilités du conseil d'administration.

Le profil de compétences vise à :

- › Attester les besoins et clarifier les priorités
- › Être un outil pour l'examen des nouvelles candidatures
- › Préciser le niveau de formation, de soutien et d'évaluation requis du conseil d'administration
- › Renforcer le sens des responsabilités
- › Favoriser un engagement soutenu et stratégique

STRUCTURE DU PROFIL DE COMPÉTENCES

Le profil de compétences comprend trois sections, qui correspondent aux compétences générales des membres du conseil d'administration :

SECTION 1 Compétences, ce qui inclut les connaissances et les compétences associées à la gouvernance et aux activités d'exploitation.

1.1 Compétences en gouvernance du conseil d'administration, qui concernent le rôle de tous les membres du conseil d'administration. Que ces compétences soient maîtrisées préalablement à la nomination des membres ou acquises au cours de leur mandat, elles sont fondamentales. Ce sont ces compétences qui permettent aux membres de travailler efficacement avec les processus et

politiques pertinents du conseil d'administration, ainsi que de prendre des décisions éclairées. Ces compétences concernent aussi la capacité générale d'analyse.

1.2 **Compétences stratégiques et techniques**, qui sont des compétences spécialisées qui permettent de s'assurer que l'organisation progresse, conformément à son orientation stratégique. Grâce à ces compétences, les membres du conseil d'administration sont capables de s'identifier aux problèmes auxquels l'organisation est confrontée et disposent des connaissances, de l'expérience et éventuellement de l'accès aux ressources nécessaires pour relever ces problèmes avec brio.

SECTION 2 Expérience souhaitée, qui résume le type d'expérience souhaitée pour les membres, ainsi que pour le conseil d'administration dans son ensemble. Il y a trois champs d'expérience :

- › Connaissance et expérience du tourisme
- › Expérience de gouvernance dans un conseil d'administration
- › Expérience de travail et de collaboration avec les gouvernements et les élus

SECTION 3 Exigences fondamentales et autres considérations, qui dresse la liste de caractéristiques souhaitées.

Le niveau général de compétences du conseil d'administration se mesure à la somme des compétences individuelles de ses membres. On ne s'attend pas à ce qu'un seul membre possède toutes les compétences prévues dans le présent profil. Collectivement, les membres du conseil d'administration doivent néanmoins avoir une expérience suffisante qui reflète l'ensemble des compétences. De temps à autre et selon les besoins changeants et émergents, le conseil d'administration peut établir l'ordre de priorité des compétences.

SOMMAIRE DES COMPÉTENCES

SECTION 1		SECTION 2	SECTION 3
Compétences en gouvernance du conseil d'administration	Compétences stratégiques et techniques	Expérience souhaitée	Autres considérations
Finance et comptabilité, audit et conformité	Planification stratégique	Connaissance et expérience du tourisme	Exigences fondamentales <ul style="list-style-type: none"> - participation active - intérêts pour l'organisation - participation à des comités - réseautage - présence aux réunions - respect des directives relatives aux conflits d'intérêts - respect du code de conduite - respect de la confidentialité - impartialité
Sens des affaires et de l'organisation	Marketing	Gouvernance d'affaires	
Lois et règlements	Collecte de fonds	Relations gouvernementales et politiques publiques	
Marché du travail en tourisme	Développement de programmes et de politiques		Autres considérations <ul style="list-style-type: none"> - honnêteté, intégrité, respect - sens des responsabilités - avant-gardiste - perspective globale - accomplissement dans le domaine - communication efficace
Gouvernance et leadership	Gestion des risques		
	Développement des affaires et entrepreneuriat		
	Gestion des ressources humaines et des talents		

Profil de compétences

SECTION 1 Compétences

Compétences en gouvernance du conseil d'administration

- 1.1 Finance et comptabilité, audit et conformité
 - › Connaissances des systèmes de gestion financière, en particulier pour les organisations sans but lucratif et en ce qui a trait aux investissements et subventions
 - › Capacité à lire et à interpréter des bilans financiers
 - › Capacité à mesurer et à contrôler le rendement de l'organisation
 - › Capacité à cerner les principaux risques liés aux opérations de l'organisation et à participer à la mise en place de systèmes pour remédier aux lacunes
 - › Connaissance pratique des mécanismes de contrôle interne, notamment des méthodes, procédures ou systèmes de comptabilité générale conçus pour promouvoir la reddition de comptes et la productivité
- 1.2 Sens des affaires et de l'organisation
 - › Expérience dans les relations avec les organisations sans but lucratif et le milieu des affaires en générale
 - › Capacité avérée à assurer une surveillance efficace et à valeur ajoutée de tous les aspects organisationnels, comme le déploiement et la gestion des ressources humaines, financières et technologiques
 - › Capacité à analyser la situation de l'organisation et les plans d'affaires, et à cerner et à soutenir des stratégies pour répondre aux besoins et saisir les occasions, c'est-à-dire capacité à proposer une stratégie pertinente, à prendre des décisions sur l'affectation des ressources et à soutenir la mise en œuvre
- 1.3 Lois et règlements
 - › Connaissance pratique de l'application et du respect des lois et règlements spécifiques qui régissent les activités des organisations sans but lucratif
- 1.4 Marché du travail en tourisme (capital humain et gestion des ressources humaines)
 - › Connaissance et engagement à l'égard de la mission, de la vision, des stratégies, des programmes et de la structure de l'organisation
 - › Réel engagement envers le mandat de l'organisation, c'est-à-dire intérêt et engagement pour les questions relatives au marché du travail
 - › Croyance en l'importance du tourisme pour le bien-être socioéconomique du Canada
 - › Capacité à se tenir à jour sur les axes de travail actuels de l'organisation

1.5 Gouvernance et leadership

- › Connaissance des rôles et fonctions du conseil d'administration, de même que de la différence entre les rôles du conseil d'administration et ceux du personnel
- › Expérience dans le rôle de supervision du conseil d'administration, en tant que membre d'un conseil d'administration d'une organisation de taille, de portée et de complexité similaires
- › Capacité à se préparer pour des comités et réunions du conseil d'administration, ainsi qu'à participer aux discussions et à veiller à leur bon déroulement
- › Engagement à consacrer le temps et les efforts nécessaires à l'accomplissement des tâches
- › Capacité à faire preuve de diligence raisonnable et de prudence en toutes circonstances dans l'exercice des fonctions
- › Capacité démontrée à travailler efficacement avec les autres membres désignés du conseil d'administration en vue de l'atteinte de ses objectifs
- › Capacité démontrée à participer et à agir avec franchise et professionnalisme, et à faire preuve d'intelligence émotionnelle
- › Aptitudes en négociation efficace par la formulation de points de vue convaincants
- › Aptitudes en gestion efficace des conflits, c'est-à-dire capacité à traiter les conflits de manière raisonnable, équitable et efficace

Compétences stratégiques et techniques

1.6 Planification stratégique, par exemple :

- › Faire preuve d'une pensée structurée et stratégique, c'est-à-dire capacité d'analyse dans le contexte de la prise de décision
- › Connaître les objectifs stratégiques de l'organisation et les moyens pour les soutenir
- › Traduire les stratégies de l'organisation en plans d'action pertinents
- › Démontrer de quelle manière les priorités s'inscrivent dans les stratégies globales
- › Se tenir à jour sur les changements dans le marché et la position de l'organisation
- › Connaître l'environnement du marché du travail, les tendances de l'économie et la technologie qui peuvent avoir une incidence sur les travailleurs, et se tenir à jour sur ces sujets
- › Examiner activement les conséquences à long terme des décisions et des besoins en ressources
- › Adopter une perspective à long terme sur les problèmes et les occasions auxquels l'organisation est confrontée

- 1.7 Marketing, par exemple :
- › Capacité à cerner les tendances et les besoins en matière de marché du travail
 - › Capacité à communiquer l'image de marque et la valeur de l'organisation
 - › Solides connaissances des principes de vente et de marketing, des meilleures pratiques et des techniques courantes de développement des affaires
- 1.8 Collecte de fonds, par exemple :
- › Capacité à cerner les principaux bailleurs de fonds et partenaires, ainsi qu'à entretenir des relations avec eux
 - › Expérience en rédaction et en négociation de propositions
- 1.9 Développement de programmes et de politiques, par exemple :
- › Capacité à élaborer un plan de mise en œuvre relatif au plan d'action, en tenant compte des facteurs pertinents (comme les règlements et les politiques)
 - › Expérience en évaluation de plans, de politiques ou de programmes
- 1.10 Gestion des risques, par exemple :
- › Capacité à cerner et à contrôler les risques
- 1.11 Développement des affaires et entrepreneuriat, par exemple :
- › Capacité à cerner les occasions d'affaires
 - › Connaissance des liens entre les activités de développement des affaires et les stratégies de l'organisation
 - › Capacité à analyser les données de veille commerciale et concurrentielle afin de cerner les occasions d'affaires existantes et nouvelles
 - › Expérience dans la mise en œuvre de systèmes et de processus qui contribuent à la productivité et au succès des activités
 - › Expérience en gestion de la croissance des affaires
- 1.12 Gestion des ressources humaines et des talents, par exemple :
- › Capacité à élaborer et à utiliser des politiques et des stratégies pour déterminer et satisfaire les besoins en capital humain de l'organisation
 - › Capacité à concevoir ou à gérer des stratégies et des plans de rémunération pour les rôles de présidence et de chef de la direction

SECTION 2 Expérience souhaitée

- 2.1 Tous les membres du conseil d'administration doivent avoir une **connaissance et une expérience du tourisme**, et démontrer qu'ils sont à jour et se tiennent à jour sur les développements dans l'industrie du tourisme.

- 2.2 Il est souhaitable que les membres du conseil d'administration aient une **expérience de la gouvernance d'affaires**, par exemple :
- › Expérience au sein d'un conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif
 - › Connaissance des exigences de gouvernance du conseil d'administration
- 2.3 Il est souhaitable que les membres du conseil d'administration aient une **expérience de travail et de collaboration avec les gouvernements et les élus**, par exemple :
- › Expérience avérée en matière de relations gouvernementales, de tendances dans les politiques publiques et d'élaboration de politiques publiques
 - › Expérience en défense des intérêts, notamment en ce qui a trait à la sollicitation de gouvernements pour la promotion de politiques et programmes qui servent au mieux les intérêts du tourisme et ses enjeux (et mieux encore, les questions spécifiques du marché du travail)

SECTION 3 Exigences fondamentales et autres considérations

Attentes fondamentales

Les membres du conseil d'administration remplissent bénévolement leur fonction au sein du conseil d'administration et, à ce titre, on s'attend à ce qu'ils servent les intérêts de l'organisation en faisant ce qui suit :

1. Participer activement aux réunions du conseil d'administration et prendre part de manière constructive aux discussions
2. Agir en tout temps dans l'intérêt de l'organisation (les intérêts de l'organisation passent avant les intérêts personnels)
3. Servir dans les comités désignés par le conseil d'administration
4. Contribuer aux efforts de réseautage, organiser des réunions avec les parties prenantes et saisir toutes les occasions pour promouvoir la bonne réputation et la mission de l'organisation
5. Assister à au moins 50 % des réunions du conseil d'administration en personne ou, si nécessaire, par téléconférence
6. Respecter la politique en matière de conflits d'intérêts
7. Respecter le code de conduite
8. Agir de manière responsable et respecter la confidentialité
9. Agir avec impartialité et ne pas abuser de son influence

Autres considérations

Tous les membres du conseil d'administration doivent posséder les attributs personnels suivants :

1. Honnêteté et intégrité, respect d'autrui et volonté de collaborer et de coopérer, flexibilité et ouverture au changement
 - › Faire preuve de collégialité, de diplomatie, de tact et de discrétion dans ses relations avec autrui
 - › Capacité à séparer les intérêts personnels des intérêts organisationnels
2. Sens des responsabilités
3. Pensée prospective, par exemple bonne capacité à résoudre des problèmes, curiosité intellectuelle et créativité
4. Vision globale, c'est-à-dire capacité d'examiner les questions dans un contexte plus large, de tenir compte d'un large éventail de facteurs d'influence, et de percevoir les incidences des décisions
5. Accompli et reconnu comme leader dans le domaine
6. Communiquer efficacement, par exemple en faisant preuve d'une écoute active et en présentant des idées et pensées de manière claire et persuasive

Le conseil d'administration doit représenter une diversité d'expérience, de parcours, de genre et d'origine, et s'efforcer de maintenir cette diversité.