

PROFIL DE COMPÉTENCES

Le Conseil d'administration, par le biais de son comité Éthique et Gouvernance, a identifié le profil de compétences des administrateurs décrit ci-après qui définit les critères qu'un(e) candidat(e) devrait posséder pour postuler à un poste d'administrateur de la Corporation. Le conseil d'administration ne s'attend pas qu'un(e) candidat(e) respecte tous les critères mentionnés, mais ces derniers lui serviront de balises.

QUALITÉS PROFESSIONNELLES

1. DG / leadership d'entreprise
2. Connaissance de l'industrie touristique et des congrès
3. Connaissance des concepts de gouvernance et de fonctionnement d'un conseil
4. Connaissance en comptabilité / audit / finance corporative / financement / gestion des risques et contrôles
5. Connaissance en Promotion / communications / Médias / réseaux sociaux
6. Connaissance en ressources humaines / gestion de la performance / rémunération et formation
7. Relations avec la collectivité et enjeux Montréalais et sociétaux
8. Connaissance des relations avec les gouvernements / le secteur public
9. Connaissance en gestion des TI / commerce électronique
10. Connaissance en affaires juridiques
11. Connaissance en culture et évènements
12. Tourisme Durable

AUTRES CRITÈRES

Sans limiter leurs généralités, le conseil d'administration se réserve le droit de tenir compte de l'un ou l'autre des critères ci-après décrits.

13. Diversité	Genre, langue, origine, lieu de résidence, âge
14. Indépendance de fait	Selon définition du règlement
15. Leadership ⁱ	<p>Être en mesure d'entraîner les membres à travailler ensemble, de les mobiliser et de les faire adhérer à des objectifs communs, de donner la direction à prendre et de faire en sorte que tous et chacun s'impliquent dans les travaux du conseil. Exemples de manifestations du leadership :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ est à l'affût des informations, des tendances, des opportunités, etc. ❖ est un chef de file, un meneur de jeu, un pilote, une figure de proue ❖ prend des initiatives et est prêt à prendre des risques ❖ est une source d'inspiration pour les autres membres ❖ est un guide et un conseiller pour les membres et le directeur général ❖ suscite un bon climat de travail au sein du conseil ❖ encourage les autres à travailler et à se dépasser ❖ démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ stimule les débats et encourage les discussions ❖ sait mettre les autres en confiance ❖ exerce un effet d'entraînement sur les autres et leur donne l'exemple ❖ amené les membres à s'impliquer dans les dossiers du ressort du conseil ❖ est accessible et disponible aux membres du conseil ❖ facilite l'exécution des travaux du conseil et des comités ❖ exerce une vigilance soutenue dans le déroulement des réunions.
<p>16. Gestion par résultatsⁱ</p>	<p>Faire converger les compétences et les forces des membres vers des résultats à atteindre et développer une culture de productivité et d'amélioration continue. Exemples de manifestations de la gestion axée sur les résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ se réfère à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation ❖ tient compte des facteurs de l'environnement et des leviers de développement ❖ voit à l'existence de relations harmonieuses entre les membres et les dirigeants ❖ est soucieux de réussir et de régler les situations ❖ est articulé, structuré, organisé et concret ❖ a un sens aigu de l'organisation du travail et de la conduite de réunion ❖ fait une utilisation maximale du temps de réunion et de la présence des membres ❖ agit avec diligence et célérité.
<p>17. Gestion axée sur la clientèleⁱ</p>	<p>Placer la clientèle au cœur des préoccupations du conseil et s'assurer qu'il en est tenu compte dans la prestation de services. Exemples de manifestations de la gestion axée sur la clientèle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ se préoccupe de la clientèle et de la satisfaction de ses besoins ❖ voit à ce que la clientèle soit bien identifiée ainsi que la nature de ses besoins ❖ voit à ce que la prestation de services soit conforme aux engagements de l'organisation ❖ voit à ce qu'un équilibre soit maintenu entre les besoins de la clientèle à satisfaire et la capacité de l'organisation à y répondre ❖ veille à ce que les services dispensés fassent l'objet d'une évaluation continue

<p>18. Responsabilisationⁱ</p>	<p>Prendre conscience de ses responsabilités et de ses propres ressources personnelles pour pouvoir soutenir et sauvegarder les intérêts du conseil et pour amener les autres membres à assumer leurs responsabilités et à s'en acquitter correctement. Exemples de manifestations de la responsabilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ sait faire face aux pressions et y résister ❖ sait détecter et utiliser les compétences des autres membres ❖ cherche à s'entourer de ressources compétentes ❖ délègue des responsabilités aux membres et leur confie des mandats ❖ rend les membres imputables de leurs actions et de l'exécution de leurs mandats ❖ sait se positionner et persister même devant l'adversité
<p>19. Gestion du changementⁱ</p>	<p>Être en mesure d'anticiper les changements et l'évolution des tendances et d'en saisir les incidences sur les orientations, les politiques et le personnel de l'organisation. Exemples de manifestations de la gestion du changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ saisit les changements et leurs impacts potentiels sur les orientations et les politiques de l'organisation ❖ sensibilise les membres du conseil aux changements potentiels pour s'y adapter ❖ voit à ce que les responsabilités du conseil et des membres soient harmonisées avec les changements apportés ❖ décelé les signes avant-coureurs de changement et de résistance éventuelle ❖ sait prévenir et canaliser les foyers de résistance au conseil ❖ s'assure d'avoir les appuis nécessaires au conseil pour introduire un nouveau projet
<p>20. Motivation</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>21. Intégrité</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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

<p>22. Loyauté</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>23. Indépendance d'esprit</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>24. Esprit d'analyse et de synthèse</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>25. Objectivité</p>	<p>S'appuyer sur des faits plutôt que sur des perceptions. Exemples de manifestations de l'objectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>26. Ouverture d'esprit</p>	<p>Comprendre et accepter des situations ou des opinions différentes et s'y adapter. Exemples de manifestations de l'ouverture d'esprit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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

27. Sens de l'éthique	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
28. Communication	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
29. Vision	<p>Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme. Exemples de manifestations de la vision :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
30. Sens politique	<p>Tenir compte de la dimension politique dans l'exercice de son rôle, dans les discussions et dans les décisions. Exemples de manifestations du sens politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ saisit et comprend les jeux d'influence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ❖ met en contexte les politiques et les orientations gouvernementales ❖ évalue les impacts des décisions sur le plan politique au niveau du gouvernement, des partenaires, des clientèles, des employés etc. ❖ détecte le pouvoir relatif des différentes parties prenantes ❖ recherche le bon moment pour mettre en application une décision

<p>31. Sens de la gestion</p>	<p>Intervenir comme gestionnaire en vue de remplir adéquatement son rôle d'administrateur et apporter une contribution significative dans la gestion des dossiers du conseil et dans la gestion des affaires de l'organisation. Exemples de manifestations du sens de la gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ possède des connaissances et des qualifications dans le domaine de l'administration ❖ possède une expérience pertinente dans la gestion des affaires ❖ possède une expertise reconnue dans un ou des domaines d'intervention de l'organisation ❖ démontre un sens aigu de la planification, de l'organisation et du contrôle ❖ collabore à la mise en place de solutions en termes d'opportunité et de faisabilité pour l'organisation ❖ démontre une polyvalence certaine en gestion pour aborder et traiter les divers dossiers soumis au conseil
<p>32. Esprit d'équipe</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>33. Écoute et sensibilité</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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
<p>34. Influence</p>	<p>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.</p> <p>Exemples de manifestations de l'influence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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

35. Sens des
responsabilités

Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte. Exemples de manifestations du sens des responsabilités:

- ❖ s'implique dans les réunions du conseil et des comités
- ❖ est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités
- ❖ prend connaissance de la documentation fournie avant les réunions du conseil
- ❖ est assidu aux réunions
- ❖ tient compte des attentes et des orientations de l'organisation
- ❖ accomplit les tâches demandées dans les délais impartis
- ❖ assume les conséquences de ses actions et de ses décisions
- ❖ évalue les risques potentiels en lien avec les situations ou les décisions
- ❖ met ses connaissances, ses compétences et ses expériences au service du conseil et de ses comités

36. Esprit de décision et de
solidarité

Cheminer dans un processus décisionnel et soutenir la position adoptée en conseil. Exemples de manifestations de l'esprit de décision et de solidarité :

- ❖ tente d'arriver à des conclusions après les discussions
- ❖ propose des solutions ou s'implique dans la recherche de solutions
- ❖ participe activement au processus de résolution de problèmes
- ❖ évalue les impacts des décisions et en assume les conséquences
- ❖ demeure solidaire d'une décision prise à la majorité, même en cas de désaccord

ⁱ Qualités essentielles pour le président du conseil. Inspiré du modèle BEAM © Richard Leblanc et 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient se poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil <http://www.icca.ca/champs-dexpertise/gouvernance-strategie-et-gestion-des-risques/collection-organismes-sans-but-lucratif/20-questions-series/item38672.pdf>