

PROFIL DE COMPÉTENCES ET D'EXPÉRIENCES

recherché auprès des membres
du Conseil d'administration

Adopté lors de la séance du Conseil d'administration
tenue les 10 et 11 décembre 2015



Ordre
des infirmières
et infirmiers
du Québec

PRÉAMBULE

Le Conseil d'administration de l'OIIQ joue un rôle clé dans la gouvernance de l'organisation et dans la surveillance de sa gestion.

Le mandat du Conseil d'administration, ainsi que le contexte dans lequel il doit être exécuté, exigent de la part des administrateurs diverses compétences bien précises leur permettant, à titre individuel et collectif, de s'acquitter de leurs tâches avec succès. Pour ce faire, un profil de compétences et d'expériences des membres du Conseil d'administration a été établi; ce profil précise de manière formelle les habiletés recherchées chez les membres et constitue, en ce sens, un outil de bonne gouvernance.

Ainsi, dans l'exercice de modernisation de la gouvernance de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, il a été convenu d'établir le profil des compétences requises de la part des administrateurs siégeant au Conseil d'administration.

Ce profil constitue un cadre de référence et un guide pour le Conseil d'administration. Il sert en effet 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 CA.

Le profil de compétences et d'expériences recherché auprès des membres du Conseil d'administration de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, présenté dans le présent document, correspond en majeure partie au guide de référence de l'École nationale d'administration publique, *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*.

1. OBJET

En vertu de l'article 6 de la *Loi sur les infirmières et les infirmiers* (RLRQ, chapitre I-8), les membres du Conseil d'administration, autres que les administrateurs nommés par l'Office des professions du Québec, sont élus par les conseils d'administration des ordres régionaux.

Le profil de compétences et d'expériences désigne un ensemble d'habiletés, de savoir-faire et de savoir-être que devraient posséder les administrateurs afin de pouvoir exercer adéquatement les responsabilités qui leur incombent. Le profil permet de préciser les compétences et les expériences recherchées auprès de l'ensemble des membres du Conseil d'administration, c'est-à-dire collectivement et non chez chacun des membres.

2. PORTÉE

Le profil de compétences et d'expériences des membres du Conseil d'administration de l'Ordre s'applique à tous les membres du Conseil.

3. COMPÉTENCES RECHERCHÉES CHEZ LES ADMINISTRATEURS

Différentes compétences recherchées chez les administrateurs de société ont été présentées aux membres du Comité de gouvernance et d'éthique. Dans un sondage réalisé auprès de ce Comité, les membres ont totalement adhéré aux compétences présentées dans le tableau suivant, tiré du guide de référence de l'ÉNAP.

TABLEAU SOMMAIRE DES COMPÉTENCES RECHERCHÉES	
Personnelles ("savoir-être")	
Les compétences intrapersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> – la loyauté – l'indépendance d'esprit – la motivation – l'intégrité
Les compétences cognitives	<ul style="list-style-type: none"> – la capacité de réflexion éthique – l'analyse et la synthèse – l'objectivité – l'ouverture d'esprit
Professionnelles ("savoir-faire")	
Les compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> – l'esprit d'équipe – l'écoute et la sensibilité – la communication
Les compétences fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – le sens politique – le sens de la gestion – la vision – la capacité de réflexion stratégique

3.1 Les compétences intrapersonnelles

La loyauté

Être fidèle à ses engagements envers l'organisation et s'acquitter de ses devoirs conformément aux exigences de cette organisation. Le membre doit ainsi :

- *respecter les lois, les règlements et les politiques en vigueur ;*
- *respecter les individus et les biens de l'organisation ;*
- *travailler dans l'intérêt supérieur de l'organisation ;*
- *soutenir et défendre l'organisation dans les situations qui le demandent ;*

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

L'indépendance d'esprit

Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes. Le membre doit ainsi :

- *assumer ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme ;*
- *exprimer librement sa pensée et ses idées ;*
- *se faire une opinion sans parti pris ni préjugé ;*
- *éviter de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux de son groupe d'intérêts.*

La motivation

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

- *mettre ses connaissances et ses compétences au service de l'organisation ;*
- *s'intéresser aux sujets traités pendant les réunions du CA ;*
- *contribuer à l'avancement des travaux du CA ;*
- *investir du temps et de l'énergie dans l'exercice de son rôle ;*
- *faire preuve de dynamisme, de persévérance et de courage ;*
- *s'intéresser au domaine d'activité de l'organisation ;*
- *Manifester de la curiosité et de l'intérêt à se tenir à jour.*

L'intégrité

L'intégrité est centrale dans les valeurs qui doivent guider l'administrateur dans l'exercice de ses fonctions. L'intégrité implique que l'administrateur fasse prévaloir les intérêts de l'organisation, se comporte avec probité et honnêteté et adopte une conduite qui le place au-dessus de tout soupçon. Le membre doit ainsi :

- *refuser ou ne pas solliciter, pour lui-même ou une autre personne, une faveur, un service ou une récompense ;*
- *éviter de se servir de son statut pour en tirer un avantage pour lui-même ou une autre personne ;*
- *utiliser l'information aux seules fins prévues ;*

- *éviter toute situation où il serait redevable ;*
- *éviter de se retrouver dans une situation de conflit réel ou apparent.*

3.2 Les compétences cognitives

La capacité de réflexion éthique

Adopter une conduite conforme aux principes et aux règles de la morale, notamment pendant les discussions et le processus de décision. Le membre doit ainsi :

- *respecter et promouvoir les normes et les valeurs de l'organisation ;*
- *comprendre les impacts d'ordre éthique découlant des actions ou des décisions ;*
- *tenir compte des valeurs privilégiées par l'organisation dans les débats ;*
- *avoir un souci de justice dans le règlement des situations litigieuses.*

L'analyse et la synthèse

Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et en tirer des conclusions logiques. Le membre doit ainsi :

- *rechercher l'information pertinente et saisir les occasions de l'obtenir ;*
- *comprendre rapidement le contenu des documents portés à son attention ;*
- *aller à l'essentiel des choses ;*
- *faire la synthèse des éléments d'une situation ;*
- *envisager et formuler des pistes de solution ;*
- *saisir l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.*

L'objectivité

L'objectivité implique 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. Le membre doit ainsi :

- *faire preuve de discernement et d'un bon jugement ;*
- *posséder un sens critique ;*
- *apprécier avec justesse le sens et la portée des choses ;*
- *faire preuve d'impartialité, de neutralité et d'un esprit non partisan dans ses interventions.*

L'ouverture d'esprit

Comprendre et accepter des situations ou des opinions différentes et s'y adapter. Le membre doit ainsi :

- *prendre en considération les différents aspects d'une situation ;*
- *être réceptif aux points de vue des autres ;*
- *s'adapter aux nouveautés ou aux situations changeantes qui se présentent ;*
- *proposer ou accepter des compromis ;*
- *savoir se rallier à la majorité lorsque c'est nécessaire ;*
- *faire preuve d'une capacité à intervenir dans diverses situations.*

3.3 Les compétences interpersonnelles

L'esprit d'équipe

S'intégrer au Conseil et collaborer à la réalisation des objectifs établis, aux travaux du Conseil et à leur avancement. Le membre doit ainsi :

- *participer activement à des comités ;*
- *travailler en groupe ;*
- *participer activement aux discussions ;*
- *interagir facilement avec les autres ;*
- *établir de bonnes relations et des liens de confiance avec les autres.*

L'écoute et la sensibilité (et diligence)

Être attentif et disponible aux autres et à leur environnement et pouvoir comprendre leur réalité propre. Le membre doit ainsi :

- *s'intéresser à l'autre sans distinction ni discrimination pour comprendre son point de vue ;*
- *s'assurer de bien saisir le point de vue des autres ;*
- *intervenir avec courtoisie auprès des autres ;*
- *faire preuve de diligence.*

La communication

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. Le membre doit ainsi :

- *promouvoir des échanges constructifs au sein du CA ;*
- *posséder une expérience professionnelle ayant exigé d'interagir avec des interlocuteurs provenant d'une diversité de milieux ;*
- *être capable de se rallier à des points de vue différents ;*
- *favoriser l'échange d'information entre les membres ;*
- *exprimer clairement ses opinions et ses arguments ;*
- *transmettre un message pertinent au sujet traité ;*
- *adapter son message aux personnes auxquelles il s'adresse ;*
- *s'assurer de la bonne compréhension de son message par les autres ;*
- *utiliser judicieusement l'information qui lui est transmise ;*
- *faire preuve de discrétion lorsque c'est nécessaire ;*
- *faire preuve de retenue et de réserve dans l'expression publique de ses opinions ;*
- *traiter de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.*

3.4 Les compétences fonctionnelles

Le sens politique

Tenir compte de la dimension politique dans l'exercice de son rôle, dans les discussions et dans les décisions. Le membre doit ainsi :

- *saisir et comprendre le jeu des influences à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ;*
- *mettre en contexte les politiques et les orientations gouvernementales ;*
- *évaluer les impacts politiques des décisions sur le gouvernement, les partenaires, les clientèles, les syndicats, etc. ;*
- *saisir le pouvoir relatif des différentes parties prenantes ;*
- *rechercher le bon moment pour mettre en application une décision.*

Le sens de la gestion

Intervenir comme gestionnaire en vue de remplir adéquatement son rôle d'administrateur et apporter une contribution significative à la gestion des dossiers du CA et des affaires de l'organisation. Le membre doit ainsi :

- *posséder des connaissances et des qualifications dans le domaine de l'administration;*
- *avoir une expérience pertinente dans la gestion des affaires (atout);*
- *posséder une expertise reconnue dans un ou plusieurs domaines d'intervention de l'organisation ;*
- *faire preuve d'un sens aigu de la planification, de l'organisation et du contrôle ;*
- *collaborer à l'adoption de solutions opportunes que l'organisation pourra aisément mettre en œuvre ;*
- *faire preuve d'une polyvalence certaine en gestion pour aborder et traiter adéquatement les divers dossiers soumis au CA.*

La vision

Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme. Le membre doit ainsi :

- *comprendre les réalités internes et externes de l'organisation ;*
- *lire et décoder l'environnement interne et externe de l'organisation ;*
- *saisir les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation et sur l'appareil gouvernemental ;*
- *posséder une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences ;*
- *établir des liens entre les éléments de l'environnement interne et entre ceux de l'environnement interne et externe.*

La capacité de réflexion 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 :

- *occuper des fonctions de niveau stratégique ;*
- *être capable d'anticiper les enjeux et leurs impacts sur la réalisation de la mission organisationnelle ;*
- *reconnaître et comprendre les situations susceptibles de représenter un risque pour l'organisation ;*
- *faire preuve d'une grande vigilance dans l'évaluation des dossiers soumis au CA.*

4. CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCES RECHERCHÉES CHEZ LES ADMINISTRATEURS

En plus des habiletés individuelles requises de la part des administrateurs, le Comité de gouvernance et d'éthique recommande au Conseil d'administration de s'assurer de disposer, à titre collectif, d'une combinaison de compétences et d'expériences lui permettant de s'acquitter efficacement de son mandat.

Cette démarche vise donc des personnes ayant des expériences de gestion et des connaissances dans des secteurs variés, capables de tenir compte des besoins de l'Ordre et de l'éventail des responsabilités du CA. Les connaissances et expériences collectives du CA doivent couvrir tous les domaines clés suivants :

- *Expérience en gestion (équipe ou projet) ou management*
- *Pratiques de saine gouvernance*
- *Ressources humaines*
- *Ressources financières*
- *Ressources matérielles*
- *Technologies de l'information et des communications*
- *Gestion de risques*
- *Santé et services sociaux (clinique, enseignement, gestion des soins infirmiers, recherche)*

5. ENTRÉE EN VIGUEUR

Le profil de compétences et d'expériences des membres du Conseil d'administration a été adopté par le Conseil, lors de sa séance des 10 et 11 décembre 2015. Le Comité de gouvernance et d'éthique est chargé de l'actualisation du profil de compétences et d'expériences.

RÉFÉRENCES

École nationale d'administration publique. (2007). *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration : guide de référence*. Repéré à https://www.cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre_documentation/Guides_outils/ENAP_DevoirsCA.pdf