



## Nomination des nouveaux administrateurs

<b>À :</b>	Comité des ressources humaines et de la gouvernance Conseil d'administration
<b>RÉUNION :</b>	17 et 18 mai 2016
<b>DE :</b>	Tranquillo Marrocco, secrétaire général associé
<b>DÉCISION RECHERCHÉE :</b>	Approbation des critères de sélection des administrateurs
<b>PROCHAINES ÉTAPES :</b>	Soumettre les critères de sélection à Patrimoine canadien
<b>DATE :</b>	13 mai 2016

### 1. CONTEXTE

- Le gouvernement a annoncé une nouvelle approche pour les nominations par le gouverneur en conseil, qui est centrée sur trois éléments : (a) un processus de recrutement ouvert et transparent; (b) des nominations représentatives de la diversité canadienne; et (c) des nominations fondées sur le mérite. (L'annonce du gouvernement est reproduite à l'annexe 1.)
- Aux dernières élections, le gouvernement a également promis que, pour plus de transparence, il ferait appel à un « comité de sélection indépendant » pour proposer des nominations aux postes du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada.
- Nous ne savons pas encore si la méthode de sélection annoncée pendant les élections s'appliquera à toutes les sociétés d'État ou seulement à CBC/Radio-Canada.
- Toutes les sociétés d'État ont dû proposer des critères de sélection dans les deux langues officielles pour les membres de leur conseil d'administration.
  - L'ébauche des critères de sélection des administrateurs (annexe 2) a été élaborée d'après une version modifiée des critères de sélection du président du Conseil, qui avait été approuvée par le Conseil (annexe 3).

## 2. ÉLÉMENTS DÉCISIONNELS CLÉS

- Approbation des critères de sélection des administrateurs de CBC/Radio-Canada (annexe 2)

## 3. AVANTAGES, RÉPERCUSSIONS ET RISQUES CLÉS

- Le comité de sélection pourra s'appuyer sur les critères de sélection des administrateurs de CBC/Radio-Canada (annexe 2) et la grille des compétences des administrateurs (annexe 4) pour recommander des candidats qualifiés aux postes du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada.

## 4. CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Le comité de sélection disposera des outils nécessaires pour évaluer et recommander des candidats potentiels.
- Les candidats nommés pourront répondre aux besoins de la Société et de son Conseil d'administration.

## 5. RÉOLUTION

Que le Comité des ressources humaines et de la gouvernance recommande au Conseil d'administration d'approuver les critères de sélection proposés pour les administrateurs de CBC/Radio-Canada (annexe 2).

## ANNEXES :

1. Nouvelle approche pour les nominations par le gouverneur en conseil
2. Critères de sélection des administrateurs de CBC/Radio-Canada
3. Critères de sélection du président du Conseil déjà approuvés
4. Révision de la grille des compétences

## ANNEXE 3

### Nouvelle approche pour les nominations par le gouverneur en conseil

Le gouvernement du Canada agit rapidement en vue de mettre en œuvre une approche plus rigoureuse à l'égard des nominations par le gouverneur en conseil (GC). Le processus de sélection reflétera le rôle fondamental que jouent, dans notre démocratie, les plus de mille cinq cents Canadiens qui servent au sein de commissions, de conseils, de sociétés d'État, d'agences et de tribunaux à travers le pays.

La nouvelle approche en matière de nominations appuie un processus de sélection ouvert, transparent et basé sur le mérite – un processus qui se traduira par la recommandation de candidats hautement qualifiés, qui respectera le principe de parité hommes-femmes, et qui reflétera réellement la diversité canadienne. La nouvelle approche sera :

- Ouverte et transparente
  - Toutes les possibilités de nomination par le GC seront annoncées sur le site Web « Nominations par le gouverneur en conseil » et celui des organisations pour lesquelles des postes doivent être dotés. En outre, les postes de direction (présidents, premiers dirigeants, chefs d'organismes, agents du Parlement et ombudsmen) et tous les postes à temps plein seront publiés dans la *Gazette du Canada*. Dans certains cas, des médias numériques ou imprimés additionnels pourraient être employés.
  - La communication avec le public au sujet des possibilités de nominations par le GC est un élément central d'une démarche ouverte et transparente. En plus de l'information qui est publiée sur le site Web des nominations par le gouverneur en conseil, les Canadiens peuvent postuler en ligne relativement aux possibilités actuelles et permanentes.
  - Les candidats peuvent s'enregistrer et créer leur compte pour postuler en ligne sur les nominations par le GC ici. Une fois le compte créé, les candidats seront en mesure de postuler sur les possibilités d'emploi futures lorsqu'elles seront publiées sur le site Web des nominations par le gouverneur en conseil.
  - À la suite des nominations, les résultats seront publiés dans la Base de données des décrets.
- Représentatif de la diversité canadienne
  - Le processus de nomination assurera que les recommandations provenant des ministres tiennent compte du désir de respecter la parité des sexes et que la diversité du Canada soit reflétée sur les plans

linguistique et régional, ainsi qu'au chapitre de l'équité en matière d'emploi.

- Afin de respecter ces engagements, des stratégies de recrutement et à des activités de prise de contact seront employées afin de joindre des bassins de candidats qualifiés et différents.
  - De plus, les candidats aux postes pourvus par décret remplissent un compte en ligne afin de fournir de l'information sur leur compétence en langue seconde et de déclarer volontairement s'ils sont membres d'un groupe d'équité en emploi (femmes, Autochtones, minorités visibles, personnes handicapées). De plus, les candidats pourront bientôt déclarer volontairement leur appartenance à un groupe ethnique ou culturel.
  - Fondée sur le mérite
    - Des stratégies de recrutement pour des postes spécifiques seront menées afin d'inciter des personnes diverses et hautement qualifiées à postuler.
    - Chaque processus de sélection rigoureux reposera sur des critères établis selon le poste à pourvoir, et une évaluation des candidats sera faite en fonction des critères.
    - Cette évaluation sera fournie au ministre responsable.
    - Des listes de personnes qualifiées pouvant siéger sur des conseils d'administration de certaines sociétés d'État, et au sein de certains tribunaux administratifs, seront dressées. Ce système d'établissement de listes pourrait éventuellement s'appliquer à d'autres organisations.
    - Les recommandations visant les renouvellements de mandats reposeront sur le mérite, qui sera évalué au moyen d'un processus qui tiendra compte du mandat et du contexte opérationnel propres à l'organisation.
-

**SOCIÉTÉ RADIO-CANADA**  
**CRITÈRES DE SÉLECTION**  
**ADMINISTRATEURS**

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) est le radiodiffuseur public national du Canada et l'une des plus grandes institutions culturelles du pays. CBC/Radio-Canada a pour mandat de renseigner, d'éclairer et de divertir; de contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales; de traduire la diversité régionale et culturelle du Canada; et de contribuer au développement du talent et de la culture au Canada. Pour réaliser ce mandat, CBC/Radio-Canada produit, acquiert et distribue une programmation canadienne en français, en anglais et en huit langues autochtones, et distribue une sélection d'émissions dans le monde.

CBC/Radio-Canada transforme sa façon d'engager la conversation avec les Canadiens. Lancée en juin 2014 et intitulée *Un espace pour nous tous*, la *Stratégie 2020* vise à rendre le radiodiffuseur public plus local, plus numérique et plus viable financièrement. Avec la *Stratégie 2020*, CBC/Radio-Canada s'est fixé l'objectif de doubler sa portée numérique de sorte que 18 millions de Canadiens – soit un sur deux – utiliseront nos services numériques chaque mois. D'ici 2020, CBC/Radio-Canada vise à être l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

Le candidat idéal posséderait les qualifications suivantes :

**Formation et expérience**

- Diplôme d'une université reconnue dans un domaine d'études pertinent, ou combinaison acceptable d'études, de formation ou d'expérience équivalentes.
- Diplôme en finances, en comptabilité, en droit ou en administration publique – un atout.
- Expérience acquise en occupant une charge au sein du conseil d'administration ou du conseil de fiducie d'une importante société publique ou privée, ou en collaborant avec ce type de conseil.
- Expérience de travail à la direction ou à la haute direction d'une entreprise du secteur public ou privé (de préférence une grande entreprise), ou en relation avec des experts à des postes de cadres supérieurs.
- Expérience de l'élaboration des stratégies, objectifs, plans d'entreprise et pratiques exemplaires.
- Expérience du milieu culturel ou de la radiodiffusion, du journalisme, des médias ou de la production, des technologies de l'information ou du multimédia; ou

- Expérience des communications, du marketing, des affaires gouvernementales ou des affaires publiques; ou
- Expérience des ressources humaines ou des relations de travail; ou
- Expérience de la comptabilité, de la gestion financière ou des risques financiers; ou
- Expérience de l'immobilier et de la gestion de projets, ou de la pratique du droit.

## **Connaissances**

- Connaissance du cadre législatif qui s'applique à CBC/Radio-Canada, particulièrement en ce qui concerne son indépendance du gouvernement.
- Connaissance du mandat et des activités de CBC/Radio-Canada, et grand intérêt à cet égard.
- Connaissance des rôles et responsabilités du conseil d'administration, du président du conseil et du chef de la direction d'une organisation semblable sur le plan de la taille et de la complexité.
- Connaissance des saines pratiques de gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique, et du contrôle et de l'évaluation du rendement.
- Compréhension des tendances mondiales, sociales et économiques, de l'intérêt des consommateurs, du cadre de politiques du gouvernement fédéral, et de l'incidence de tous ces éléments sur CBC/Radio-Canada.
- Connaissance du monde des médias et des nouvelles tendances en matière de radiodiffusion, ainsi que des défis qu'engendrent la concurrence de plus en plus forte et les changements technologiques dans l'industrie – un atout.

## **Compétences**

- Capacité de discuter et de débattre avec les membres du Conseil d'administration de manière respectueuse, utile et constructive.
- Capacité de nouer et d'entretenir des relations solides et fructueuses avec les autres membres du Conseil d'administration et avec la direction de la Société.
- Aptitudes supérieures à la communication et capacité d'exercer de l'influence.
- Capacité d'analyser des questions complexes et d'appliquer un raisonnement stratégique.

## **Qualités personnelles**

- Normes éthiques et intégrité élevées.
- Tact et diplomatie.
- Solide jugement.
- Renommée et crédibilité dans sa communauté.
- Aptitudes supérieures pour les relations interpersonnelles.
- Sens de la collégialité.

## **Langues officielles et diversité**

- Maîtrise des deux langues officielles – de préférence.
- Représentant de la diversité démographique du Canada – de préférence.

## **Conditions d'emploi**

- Le Conseil d'administration siège au moins six fois par an en personne, et au moins deux fois par an par téléphone ou vidéoconférence. Les réunions se tiennent à Ottawa, à Montréal ou à Toronto, ainsi que dans une autre ville canadienne choisie chaque année en marge de l'assemblée publique annuelle. D'autres réunions par téléphone ou par vidéoconférence peuvent également s'ajouter pendant l'année.

## **Conditions d'admissibilité**

- Nul ne peut être nommé administrateur s'il n'est pas un citoyen canadien résidant habituellement au Canada.
- Nul ne peut être nommé administrateur si, directement ou indirectement – notamment en qualité de propriétaire, d'actionnaire, d'administrateur, de dirigeant ou d'associé – :
  - (a) il participe à une entreprise de radiodiffusion;
  - (b) il possède un intérêt pécuniaire ou un droit de propriété dans celle-ci; ou
  - (c) il a pour principale activité la production ou la distribution de matériaux ou sujets d'émissions essentiellement destinés à être utilisés par ladite entreprise.

**SOCIÉTÉ RADIO-CANADA**  
**CRITÈRES DE SÉLECTION**  
**PRÉSIDENT DU CONSEIL**

**Formation**

- Diplôme d'une université reconnue ou combinaison acceptable d'études, de formation ou d'expérience.

**Expérience**

- Expérience dans un conseil d'administration/conseil de fiducie, de préférence au poste de président du conseil.
- Expérience à la haute direction d'une entreprise du secteur public ou privé.
- Expérience dans l'élaboration de stratégies, objectifs, plans, pratiques exemplaires et gouvernance d'entreprise.
- Expérience des relations avec le gouvernement fédéral, de préférence avec de hauts fonctionnaires – un atout.
- Expérience de la radiodiffusion – un atout.

**Connaissances**

- Connaissance du cadre législatif, du mandat et des activités de CBC/Radio-Canada.
- Connaissance des rôles et responsabilités du conseil d'administration, du président du conseil et du chef de la direction d'une organisation semblable sur le plan de la taille et de la complexité.
- Connaissance des saines pratiques de gouvernance, de la planification stratégique, et du contrôle et de l'évaluation du rendement.
- Culture financière et connaissance des attentes du gouvernement fédéral sur le plan de la responsabilisation et de la reddition de comptes.
- Compréhension des tendances mondiales, sociales et économiques, de l'intérêt des consommateurs, du cadre de politiques du gouvernement fédéral, et de l'incidence de tous ces éléments sur CBC/Radio-Canada.
- Connaissance du monde des médias et des nouvelles tendances en matière de radiodiffusion, ainsi que des défis qu'engendrent la concurrence de plus en plus forte et les changements technologiques dans l'industrie – un atout.

**Compétences**

- Compétences supérieures en leadership et en gestion pour permettre au Conseil d'exercer ses fonctions avec efficacité.
- Capacité à mener les discussions, à favoriser les débats parmi les



membres du Conseil, à faciliter la recherche de consensus et à gérer les conflits éventuels.

- Capacité à anticiper les nouveaux enjeux et à élaborer des stratégies pour permettre au Conseil de saisir les occasions qui se présentent et de résoudre les problèmes.
- Capacité à nouer et à entretenir des relations fructueuses avec la direction de la Société, la ministre du Patrimoine canadien, le cabinet de la ministre, la sous-ministre et les principaux partenaires et parties intéressées de la Société.
- Aptitudes supérieures pour les communications, tant à l'oral qu'à l'écrit, et capacité d'agir comme porte-parole de CBC/Radio-Canada face au gouvernement, aux médias, aux parties intéressées et partenaires de la Société et aux autres organisations.

### **Qualités personnelles**

- Leader stratégique et novateur.
- Normes éthiques et intégrité élevées.
- Tact et diplomatie.
- Solide jugement.
- Aptitudes supérieures pour les relations interpersonnelles.

### **Exigences linguistiques**

- Maîtrise des deux langues officielles – de préférence.

### **Conditions d'emploi**

- Le Conseil d'administration siège au moins six fois par an, dont une en marge de l'assemblée publique annuelle.

### **Conditions d'admissibilité**

- Nul ne peut être nommé administrateur s'il n'est pas un citoyen canadien résidant habituellement au Canada.
- Nul ne peut être nommé administrateur si, directement ou indirectement – notamment en qualité de propriétaire, d'actionnaire, d'administrateur, de dirigeant ou d'associé – :
  - (a) il participe à une entreprise de radiodiffusion;
  - (b) il possède un intérêt pécuniaire ou un droit de propriété dans celle-ci; ou
  - (c) il a pour principale activité la production ou la distribution de matériaux ou sujets d'émissions essentiellement destinés à être utilisés par ladite entreprise.

**Grille des compétences, des connaissances  
et de l'expérience des administrateurs indépendants de CBC/Radio-Canada**

25-05-2016 <b>Administrateurs indépendants :</b>													
<b>Compétences, connaissances et expérience</b> X= Longue expérience (plus de cinq ans dans le domaine)		R. Racine Président	E. W. Boyd	S. Chong	R. Jeffery	M. Larkin	T. A. Leier	N. May	M. McCaw	M. Oden	POSTE VACANT	POSTE VACANT	
Radiodiffusion/journalisme/médias/ production													
Milieu culturel													
Gouvernance d'entreprise/conseils d'administration/direction ou haute direction													
Communications/marketing/affaires gouvernementales/affaires publiques													
Technologies de l'information/multimédia													
Planification stratégique/gestion des risques													
Comptabilité/audit/gestion financière (accréditation professionnelle)													
Ressources humaines/rerelations de travail													
Droit													
Gestion immobilière													
Diversité	Groupes désignés												
	Langue (F=français/A=anglais)												
	Sexe												
	Région	QC	ON	ON	NS	MB	SK	ON	AB	BC			
Mandat	Durée (nombre d'années)	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
	Échéance du mandat (AAAA-MM-JJ)	2017-06-20	2020-06-01	2019-10-08	2020-05-01	2017-06-20	2017-04-30	2020-06-19	2017-12-12	2018-07-29			
	Renouvelable	O	N	O	O	O	O	O	O	O			

**LACUNES :**

Compétences, connaissances et expérience	(1) Droit; (2) Technologies de l'information/multimédia; (3) Comptabilité/audit/gestion financière (accréditation professionnelle); (4) Milieu culturel
Diversité	Langue : Francophone Groupe désigné : Autochtones ou membres des minorités visibles Régions : Atlantique et Québec