



# Profil d'exigences standard pour la nomination de l'organe de direction stratégique (cercles 2 et 3)

## 1. Application et principes du profil d'exigences standard

En vertu du chiffre 11.2 des Lignes directrices sur la conduite, le pilotage et la surveillance des organisations chargées de tâches publiques (Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques) et dans le cadre de ses compétences de nomination et de ses droits de proposition, le Conseil-exécutif édicte un profil d'exigences spécifiques pour la nomination de l'organe de direction stratégique de l'ensemble des organisations chargées de tâches publiques et des participations du premier cercle. Pour la nomination des membres de l'organe de direction stratégique des organisations chargées de tâches publiques et des participations des deuxième et troisième cercles, un profil d'exigences standard que le Conseil-exécutif doit aussi approuver s'applique (ch. 11.3) ; il vaut pour toutes les nominations et reconductions de mandat (ch. 11.5).

## 2. Champ d'application

- Le profil d'exigences standard valable pour les organisations chargées de tâches publiques et les participations des deuxième et troisième cercles pour lesquelles le Conseil-exécutif est l'autorité de nomination des membres de l'organe de direction stratégique s'applique non seulement à chacun des membres, qu'ils représentent le canton ou qu'ils siègent au sein de l'organe de direction stratégique à un autre titre, mais aussi à l'organe considéré collectivement.
- Cette disposition s'applique par analogie si l'autorité de nomination officielle des membres de l'organe de direction stratégique est l'assemblée générale, mais que le Conseil-exécutif en désigne de fait tous les membres parce que le canton est actionnaire majoritaire de ces entreprises ou institutions.
- Lorsque le canton est actionnaire minoritaire ou qu'il n'a qu'un rôle de cogestion, les exigences applicables sont celles requises pour les personnes représentant le canton - autrement dit que le canton a déléguées au sein de l'organe de direction stratégique. Le Conseil-exécutif ou la Direction compétente veille à ce que le profil d'exigences requis pour les personnes représentant le canton soit communiqué aux autres membres de l'organe de direction stratégique.

## 3. Exigences requises pour chaque membre de l'organe de direction stratégique

### 3.1 Compétences spécialisées

Chaque membre de l'organe de direction stratégique doit disposer de plusieurs des compétences énumérées ci-après. L'organe de direction stratégique doit être constitué de sorte que toutes ces compétences y soient correctement représentées.

### *Stratégie*

- Expérience dans le développement, l'évaluation et l'application de stratégies d'entreprise du secteur public ou privé
- Capacité de réflexion globale et en réseau et aptitude à évaluer une situation dans son ensemble, compte tenu des caractéristiques de direction et de ressources humaines, ainsi que des aspects financiers et politiques
- Capacité de conceptualisation et d'innovation

### *Direction*

- Expérience à un poste de direction opérationnelle ou au sein de l'état-major d'une entreprise privée ou publique ou de l'administration publique
- Expérience dans la direction de projets

### *Évaluation des risques*

- Expérience et connaissances dans l'évaluation des risques en matière de décisions stratégiques dans le secteur public ou privé
- Capacité à repérer les risques en amont, à les évaluer et à définir des mesures adéquates

### *Défense des intérêts cantonaux*

- Compréhension du cadre politique
- Volonté de mettre en œuvre la stratégie de propriétaire du canton

### *Connaissances économiques et/ou juridiques*

- Bonnes connaissances des aspects en matière d'économie financière, des problématiques d'une entreprise ou d'une institution et des tâches de gestion
- Connaissances générales en économie politique et en gestion d'entreprise et/ou en droit

## **3.2 Compétences personnelles**

Chaque membre de l'organe de direction stratégique doit disposer des compétences personnelles suivantes :

- *Esprit d'équipe et capacité de gestion des conflits*
- *Capacité de communication*
- *Compréhension des rôles et acceptation de leur répartition*
- *Compétences sociales*
- *Esprit critique et volonté d'en faire usage*
- *Orientation vers les objectifs, les solutions et les résultats*
- *Capacité décisionnelle*
- *Force de persuasion*
- *Intégrité*
- *Volonté de se former en continu*
- *Bonne réputation*
- *Moralité irréprochable*

## **3.3 Indépendance des membres de l'organe de direction stratégique**

La personne membre de l'organe de direction stratégique ne doit avoir ni conflit d'intérêt ni dépendance d'ordre financier, personnel ou matériel qui pourrait biaiser la formation de son opinion.

### **3.4 Disponibilité**

Chacun des membres de l'organe de direction stratégique est suffisamment disponible pour répondre aux besoins de l'entreprise ou de l'institution, surtout dans les périodes de bouleversement ou de crise.

## **4. Exigences requises pour l'organe de direction stratégique considéré collectivement**

Si le Conseil-exécutif est l'autorité de nomination de tous les membres de l'organe de direction stratégique, celui-ci doit, en complément du point 2 ci-avant, collectivement satisfaire aux exigences suivantes.

### **4.1 Exigences standard**

L'organe doit être interdisciplinaire et sa composition doit assurer l'équilibre entre toutes les compétences nécessaires à la direction stratégique.

Considéré collectivement, l'organe garantit :

- la capacité à définir et à faire appliquer la stratégie de l'entreprise de manière propice au développement durable de cette dernière,
- son fonctionnement en tant qu'équipe, tant sur le plan relationnel qu'en termes d'objectivité, afin d'être en capacité de prendre des décisions dans les situations difficiles.

### **4.2 Compétences spécialisées**

#### *Interdisciplinarité*

- L'organe de direction stratégique doit être capable de développer une vision globale. En conséquence, toutes les connaissances et compétences spécialisées nécessaires à la direction de l'organisation chargée d'une tâche publique doivent y être représentées de manière équilibrée (p. ex. en matière de direction, de finances et de contrôle de gestion, de marketing, de gestion des ressources humaines et des risques, de droit et de conformité, de communication, d'informatique, de transformation numérique, etc.).

#### *Bonnes connaissances de l'environnement de l'entreprise*

- Cela recouvre les contextes économique, technique et politique ainsi que leur évolution.

#### *Bonnes connaissances de la branche*

- Cela recouvre la connaissance du marché, de la clientèle et de la concurrence.

#### *En cas de rapport étroit avec les domaines d'activités cantonaux*

- Des connaissances de la politique cantonale correspondante sont indispensables.

### **4.3 Représentation des genres et minorité francophone**

Lorsqu'il nomme les membres de l'organe de direction stratégique, le Conseil-exécutif veille à ce que les deux genres y soient équitablement représentés et tient compte de la minorité francophone.

## **5. Exigences requises pour la présidence de l'organe de direction stratégique**

Si le Conseil-exécutif est l'autorité de nomination de la personne appelée à présider l'organe de direction stratégique, celle-ci doit satisfaire aux exigences suivantes.

### **5.1 Compétences spécialisées**

*Vaste expérience de direction et de gestion*

*Capacité de vision stratégique globale*

- La personne est en mesure d'adopter une vision globale supérieure et, dans ce contexte, d'identifier précocement les tendances, ainsi que les risques et les opportunités.

*Capacité à engager et à organiser des processus de transformation*

- Volonté d'adapter l'entreprise ou l'institution aux changements exogènes.

*Fortes capacités de représentation et de communication*

- La personne peut représenter l'organe de direction stratégique face au personnel, à l'opinion publique et à d'autres groupes d'intérêt.

### **5.2 Compétences personnelles**

*Personnalité rassembleuse et moteur*

- La personne sait mener des équipes et est apte à diriger et à motiver l'équipe de l'organe de direction stratégique.

*Capacité décisionnelle et investissement personnel*

- La personne est douée d'une grande force de persuasion (même dans les situations difficiles).
- Elle s'investit beaucoup et est dotée d'un grand sens de l'initiative.

*Identification à la stratégie de propriétaire*

- La personne adopte les intérêts de propriétaire du canton.

*Volonté de créer une collaboration constructive avec l'organe de direction opérationnelle.*

*Résistance au stress et courage d'assumer la responsabilité des décisions délicates.*

## **6. Exigences et connaissances spécifiques pour la nomination de l'organe de direction stratégique**

Si des exigences et connaissances spécifiques sont nécessaires pour nommer l'organe de direction stratégique d'une organisation chargée de tâches publiques ou de participations, ces exigences sont définies par la Direction compétente en la matière.

## 7. Historique du document

### Feu vert

Version	Nom	Date	Remarques
1.0	Conseil-exécutif du canton de Berne	25.05.2022	Validé par ACE 559/2022