

Pour une orientation efficace des administrateurs

Question :

Quelle orientation devons-nous offrir aux nouveaux administrateurs qui se joignent au conseil?

Réponse :

Dans l'ouvrage *The Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, Vic Murray écrit ce qui suit :

[TRADUCTION]

Lorsque certains conseils ne fonctionnent pas efficacement, deux grandes raisons peuvent être invoquées : leurs membres ne savent pas ce qu'on attend d'eux, ou ils ne possèdent pas les compétences et les connaissances nécessaires pour prendre de bonnes décisions¹.

Il est essentiel d'offrir aux nouveaux administrateurs un programme d'orientation complet et bien pensé pour les aider à réaliser leur plein potentiel à titre de membres du conseil utiles et actifs. À l'inverse, une attention insuffisante à l'égard de l'orientation, ou l'établissement d'un processus impersonnel ou pour la forme seulement, peuvent entraîner de la confusion, de la frustration et des occasions manquées.

Un processus personnalisé

L'orientation des administrateurs s'inscrit dans un processus qui se met en marche lorsqu'une personne est considérée pour devenir membre du conseil. Ce processus est censé se poursuivre à l'étape de l'orientation et mener à la formation continue des administrateurs, de même qu'à l'évaluation des administrateurs et du conseil.

Il faut attribuer clairement la responsabilité à l'égard de l'orientation des administrateurs. Au sein de nombreux conseils, c'est au président du comité de gouvernance et des nominations ou du comité des services aux membres que ce rôle incombe.

Dans le cadre du processus de recrutement, les candidats pressentis reçoivent certaines informations concernant l'organisme et les attentes vis-à-vis des administrateurs. Lorsqu'ils intègrent officiellement le conseil, on doit leur présenter des informations plus détaillées.

Certes, une bonne partie des informations fournies dans le cadre du processus d'orientation sont normalisées et transmises à tous les nouveaux administrateurs, mais lorsqu'elles sont personnalisées, le processus d'orientation croît spectaculairement en efficacité.

Au cours du processus de recrutement, le conseil prend connaissance des compétences et de l'expérience du nouvel administrateur, et doit être en mesure d'identifier les domaines où une formation supplémentaire ou de l'orientation seraient utiles. Par exemple, un bénévole de longue date ou un ancien employé qui se joint au conseil possédera certainement une excellente connaissance de

¹ Murray, Vic, Ed. *The Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 2^e éd. LexisNexis Canada Inc. 2009.

l'organisme, mais apprécierait néanmoins une formation supplémentaire relativement au rôle et aux procédures du conseil. D'autres recrues compteront peut-être de nombreuses années d'expérience à titre d'administrateurs, mais connaîtront moins bien l'organisme. Les administrateurs recrutés dans le milieu des affaires disposent d'un bagage de compétences utiles, mais pourraient bénéficier de séances d'orientation ciblant le secteur des OSBL.

Orientation concernant l'organisme

Il faut fournir aux nouveaux administrateurs une orientation et des informations concernant l'organisme et son conseil. Voici quelques exemples d'informations importantes relativement à l'organisme :

- son mandat, sa mission, sa vision et ses valeurs
- ses membres, ses parties prenantes et les collectivités qu'il sert
- son étape de développement (organisme en démarrage, en croissance, ou établi) et certains points marquants de son histoire
- ses orientations stratégiques ainsi que ses objectifs à court et à long terme
- les risques importants auxquels il est exposé et ses stratégies pour y faire face
- sa structure organisationnelle et ses principaux dirigeants
- son financement et ses obligations redditionnelles
- les services, activités et programmes qu'il offre

Orientation concernant le conseil

Il convient également de fournir aux nouveaux administrateurs des informations concernant le conseil et ses processus, et de leur indiquer en détail quelles sont les attentes vis-à-vis des administrateurs.

Voici quelques informations importantes à connaître au sujet du conseil :

- son mandat et ses champs de responsabilité
- son organisation — ses dirigeants, la structure de ses comités, etc.
- les mandats de ses membres, la composition des comités, les présidents, etc.
- son plan de travail, y compris les projets en cours et les priorités
- sa culture et ses protocoles en ce qui touche les motions, le vote, l'ordre du jour, la participation par téléphone, etc.

Les attentes vis-à-vis des administrateurs devraient être établies clairement et pourraient se définir comme suit :

- la présence aux réunions
- la disponibilité pour les réunions non planifiées et les conférences téléphoniques
- la participation à des comités et à des travaux du conseil hors des réunions régulières
- une contribution financière personnelle par l'entremise de dons ou de droits d'adhésion
- une participation à des activités de financement ou une présence à des événements d'importance
- l'utilisation des réseaux personnels et professionnels
- le recrutement de futurs administrateurs
- un rôle d'ambassadeur de l'organisme

Documentation d'orientation – le manuel du conseil d'administration

Aux fins de l'orientation des nouveaux administrateurs, le principal outil utilisé par la plupart des OSBL est le manuel du conseil, qui se présente souvent comme un classeur contenant les documents mentionnés ci-dessous. Il est important que le manuel du conseil soit mis à jour régulièrement pour

demeurer actuel. Il doit aussi être facile à lire. Par ailleurs, tout est question d'équilibre : il faut fournir une information suffisante sans encombrer les nouveaux administrateurs de détails excessifs. Des informations sommaires peuvent s'avérer utiles dans certains cas, mais elles ne sont pas recommandées pour des documents clés tels que le règlement administratif.

Le manuel du conseil d'administration comprend souvent les documents suivants :

- les statuts constitutifs / lettres patentes
- les règlements administratifs
- les rapports annuels et les états financiers
- le procès-verbal des réunions du conseil récentes
- des informations concernant les assurances (y compris l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants)
- le plan de financement annuel et la liste des principaux donateurs
- le budget de fonctionnement
- du matériel publicitaire et le contenu du site Web
- le plan stratégique annuel
- les priorités et le plan de travail du conseil pour l'exercice en cours, y compris les dates des prochaines réunions, de l'assemblée générale annuelle et des séances de réflexion
- les politiques, notamment sur la protection des renseignements personnels, les conflits d'intérêts, les investissements, etc.
- l'organigramme
- la biographie et les coordonnées des principaux dirigeants et des administrateurs
- les mandats du conseil et des comités
- les descriptions de poste des administrateurs

Certains organismes incluent aussi dans ce manuel de la documentation telle que des articles ou des liens fournissant de plus amples informations sur l'organisme, sur le secteur des OSBL ou sur la gouvernance d'un conseil. Il est ainsi possible de personnaliser la documentation d'orientation en fonction des besoins particuliers de chaque nouvel administrateur.

Séances d'orientation

Le manuel du conseil d'administration constitue une excellente ressource; toutefois, l'interaction humaine joue elle aussi un rôle clé dans le processus d'orientation. Il peut être avantageux d'inviter les administrateurs potentiels à titre d'observateurs lors d'une réunion du conseil pour leur permettre de rencontrer les membres actuels et d'avoir un aperçu de la culture du conseil.

Lorsque les nouveaux administrateurs sont en poste, on peut faciliter leur acclimatation en leur attribuant un mentor qui les aidera à se familiariser avec le conseil, et qui répondra à toutes leurs questions éventuelles. On peut alors personnaliser le processus d'orientation en fonction du nouvel administrateur en lui attribuant un mentor dont l'expérience se situe précisément dans les domaines où la recrue aura peut-être des choses à apprendre.

Le nouvel administrateur devrait aussi rencontrer le directeur administratif ou le chef de la direction, et pourrait aussi faire connaissance avec les principaux permanents. De même, l'administrateur recrue qui s'initie aux activités d'avant-plan de l'OSBL pourra certainement mieux comprendre l'organisme et se sentir plus engagé envers sa cause.

Importance du suivi

Le processus d'orientation des administrateurs ne doit pas prendre fin dès que le nouvel administrateur a reçu son exemplaire du manuel et qu'il a serré la main des autres membres du conseil et des dirigeants de l'organisme. Ce processus doit être assorti d'un suivi pour être efficace.

Si un mentor a été désigné pour le nouvel administrateur, il doit engager des contacts informels entre les deux ou trois premières réunions du conseil pour répondre à toutes les questions du nouveau membre. En l'absence d'un mentor désigné, un membre du comité de gouvernance et des nominations ou un membre du comité des services aux membres pourrait jouer ce rôle.

Il peut être également avisé de procéder à un examen lorsque le nouvel administrateur aura été en fonction depuis environ six mois afin d'évaluer son niveau de confort et de recueillir ses commentaires au sujet de l'efficacité de l'orientation qui lui a été offerte.

La documentation utilisée dans le cadre du processus d'orientation servira aussi au perfectionnement futur de l'administrateur. Il pourra être question d'un plan de perfectionnement individualisé touchant des sujets tels que la formation continue, la rotation au sein des comités, etc. En outre, la documentation du processus d'orientation, par exemple les descriptions de poste des administrateurs et les attentes à leur égard, ainsi que les mandats du conseil et de ses comités, pourra servir lors de l'évaluation des administrateurs et du conseil dans son ensemble.

Ce texte est publié à titre d'information générale seulement et ne constitue pas un avis juridique. Les vues exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Tiré du Centre de ressources en assurance et responsabilité pour les organismes sans but lucratif de Imagine Canada (www.nonprofitzzz.ca).